

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini, peneliti juga mempelajari penelitian yang dilakukan sebelumnya:

1. Harif Amali Rivai (2005)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi, komitmen organisasional dan kompetensi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan level manajerial BUMN yang bergerak di bidang konstruksi dengan tiga wilayah divisional perusahaan yaitu wilayah Jawa barat Sumatra, wilayah Jawa Tengah Papua, dan wilayah Kalimantan. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan kuisisioner dan teknik pengumpulan datanya menggunakan analisis regresi. Ada 150 kuisisioner yang disebarkan, yang dikembalikan sebanyak 140 namun hanya 123 kuisisioner yang dapat diproses selanjutnya karena pertimbangan *outliers* dan *missing data*. Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Disisi lain variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Persamaan:

- a. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode survei melalui Kuisisioner

- b. Pengujian motivasi dan komitmen organisasional dalam hubungannya dengan kinerja karyawan

Perbedaan:

- a. Sampel yang digunakan dalam penelitian Harif Amali Rivai adalah karyawan level manajerial BUMN yang bergerak di bidang konstruksi dengan tiga wilayah divisional yaitu wilayah Jawa Barat Sumatra, wilayah Jawa Tengah Papua dan Wilayah Kalimantan sedangkan penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada Perusahaan Manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya.
- b. Variabel bebas dalam penelitian Harif Amali Rivai adalah motivasi, komitmen organisasional dan kompetensi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja individual. Pada penelitian ini variabel bebasnya adalah kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

2. Indrasari (2007)

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan kuisisioner. Ada 80 kuisisioner yang didistribusikan, 61 yang kembali, namun 4 kuisisioner dinyatakan tidak valid, dan yang tidak kembali sebanyak 15 lembar. Analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, motivasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini

mempermudah bagi pemimpin untuk dapat menilai langsung kinerja dari para karyawan yang dinilai baik dan mana yang kurang, guna memberikan motivasi yang lebih efisien dan efektif lagi.

Persamaan penelitian:

- a. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survey melalui kuisisioner.
- b. Analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda.
- c. Pengujian motivasi kerja terhadap kinerja

Perbedaan:

- a. Menggunakan variabel kinerja manajerial sebagai variabel dependen sedangkan penelitian ini menggunakan kinerja karyawan bagian akuntansi.
- b. Variabel bebas dalam penelitian Indrasari adalah gaya kepemimpinan dan motivasi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja manajerial. Pada penelitian ini variabel bebasnya adalah kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

3. Sigit Adri Saputra (2010)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan umum di Surabaya dan Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan kuisisioner. Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Ada 60 kuisisioner yang didistribusikan namun hanya 37 lembar yang dapat dianalisis. Hasil dari penelitian ini adalah hipotesis pertama mengatakan

bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan, hipotesis kedua juga menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sedangkan hipotesis ketiga menyatakan bahwa tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan:

- a. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survey melalui kuisisioner.
- b. Analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda.
- c. Pengujian kompensasi, motivasi terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan:

- a. Sampel yang digunakan dalam penelitian Sigit Adri Saputra adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan umum di Surabaya dan Sidoarjo sedangkan dalam penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya.
- b. Variabel bebas dalam penelitian Sigit Adri Saputra adalah kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi sedangkan dalam penelitian ini adalah kompensasi, motivasi dan komitmen organisasioanal.

2.2 Landasan Teori

Teori yang dipakai untuk mendasari dan mendukung penelitian ini antara lain:

2.2.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang).

Kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2005:9). Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, namun kinerja diukur dari segi hasil. Kinerja karyawan adalah “tingkat para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan” (Simamora, 2004:339).

Istilah kinerja (*performance*) yang dikemukakan oleh Sendarmayanti (2000:50) dalam Candra (2008) adalah “*performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja”. Selanjutnya wirawan (2008:5) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Sementara, Colquit et.al (2011) dalam Arik Prasetya dan Masanori Kato (2011) mendefinisikan kinerja sebagai “seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan”. Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai yang merefleksikan

seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah “suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”(Megginson,1981:310) dalam (Mangkunegara,2005:9). Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Handoko (2001:135), mendefinisikan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah “proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Prawirosentoso (1999:224) menyatakan bahwa, penilaian seseorang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Penilaian umum, meliputi penilaian atas jumlah pekerjaannya, kualitas pekerjaannya, kemampuan kerjasama dalam tim, kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerjanya, sikap atau perilaku dan dorongan (inisiatif) untuk melaksanakan pekerjaan.
- b. Penilaian atau ketrampilan (*skill*), meliputi: penilaian atas ketrampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan yang tepat, kepemimpinan (untuk mendorong teman-temannya mendorong dengan baik), kemampuan

administratif (mengatur pekerjaan yang tepat), dan kreatifitas serta inovasi agar hasil pekerjaan lebih baik.

- c. Penilaian dalam kemampuan membuat rencana dan jadwal kerja, terutama bagi karyawan yang mempunyai tanggung jawab (tugas pekerjaan), termasuk mengatur waktu dan upaya menekan biaya.

Prawisentono menyatakan, bahwa “setelah penilaian kinerja dilakukan tentu saja harus diikuti oleh tindak lanjut berikutnya. Bagi karyawan yang bekerja dibawah standar perlu dilatih lebih lanjut atau mungkin dipindahtugaskan ke tugas yang lebih cocok dengan kemampuannya” (Prawisentono,1999:224).

Ada beberapa kebijakan (*policy*) yang harus dipertimbangkan dalam penilaian kinerja karyawan agar penilaian tersebut berdampak positif untuk peningkatan kinerja organisasi. Kebijakan kinerja karyawan harus diprakarsai dan didukung oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan, karena pemimpin organisasi berkepentingan untuk mengetahui seluruh unit kerja dan karyawannya berfungsi menjalankan kegiatannya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab menuju organisasi.

3. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Prawisentono (1999:221) berpendapat bahwa, “manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurun potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan”. Disamping itu penilaian kinerja karyawan merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik

dan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi, karena masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik dan ekstrinsik. Uraian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut (Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitalaya, 2006:155):

- a. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.2.2 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin mendapatkan imbalan atau uang untuk memenuhi kebutuhannya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi karyawan dengan memberikan kompensasi. Kompensasi merupakan “istilah luas berkaitan dengan imbalan-imbalan financial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi” (Simamora, 2004:541). Kompensasi akan mempunyai arti berbeda bagi orang yang berbeda. Griffin (2004:433), mendefinisikan kompensasi sebagai” suatu bagian penting dan kompleks dalam hubungan karyawan dalam organisasi”. Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan karyawan dengan standar hidup yang layak. Akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi organisasi. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya.

2. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Secara khusus Davis dan Werther (1996) dalam Sigit (2010) menguraikan tujuan pemberian kompensasi antara lain:

- a. Memperoleh personil yang berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayarkan dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain dipasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif bisa jadi para pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

3. Jenis-Jenis Kompensasi

Jackson dan Mathis berpendapat, bahwa pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu “kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung“(Jackson dan Mathis,2002:119). Selanjutnya kompensasi langsung ada yang gaji pokok dan gaji variabel. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan.

a. Gaji pokok

Kompensasi dasar yang diterima karyawan biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikn. Jadi tidak seperi gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

b. Gaji variabel

Jenis lain dari gaji bersifat langsung adalah gaji variabel, dimana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan

insentif. Untuk eksekutif adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya jangka panjang seperti kepemilikan saham.

c. Tunjangan

Banyak organisasi memberikan sejumlah imbalan ekstrintik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi yang bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai terukur dari imbalan tanpa benar-benar menerimanya secara tunai. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

2.2.3 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah “pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan” (Ivan Aries dan Iman Ghozali, 2006:126). Motivasi juga dapat diartikan sebagai “kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan” (Ricard, 2010:373). Motivasi juga dapat diartikan sebagai alasan yang mendasari seseorang dalam melakukan suatu perbuatan.

Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Selain itu, juga terkandung unsur-unsur upaya, yaitu upaya yang berkualitas dan diarahkan serta konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai. Apabila karyawan

berada dalam suatu keadaan tegang, dan mereka termotivasi untuk mengedurkan ketegangan mereka, mereka akan mengeluarkan upaya dan jika upaya itu berhasil mengantarkan ke pemenuhan kebutuhan, maka ketegangan akan berkurang. Disini perlakuan motivasi merupakan proses awal pemenuhan kebutuhan seseorang. Untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen harus mampu memotivasi pegawainya. Oleh karena itu pentingnya manajemen untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memotivasi kerja para pegawainya.

Dari pernyataan diatas, motivasi sangat dibutuhkan bagi karyawan agar dapat bekerja dengan acuan kerja lebih baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Bentuk atau faktor-faktor motivasi yang dapat digunakan agar karyawan memiliki semangat dan gairah dalam bekerja (Alex, 1980) dalam (Sigit:2010) antara lain:

- a. Gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Menciptakan suasana santai
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- e. Beri kesempatan mereka untuk maju
- f. Rasa aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
- g. Usaha para karyawan untuk mempunyai legalitas
- h. Sekali-sekali karyawan perlu diajak berunding
- i. Pembinaan insentif yang terarah

j. Fasilitas yang menyenangkan

Adapun metode-metode motivasi yang dapat digunakan bila dari faktor-faktor motivasi tersebut dapat terwujud dan sebenarnya karyawan dapat diberikan tanggung jawab yang lebih untuk melaksanakan tugas mereka, karena sudah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik guna mencapai tujuan individu dan organisasi. Metode-metode motivasi (Michael,1990) dalam (Sigit:2010) tersebut antara lain:

- a. Gunakan uang sebagai penghargaan
- b. Dapat atau kembangkan tingkat komitmen
- c. Beri motivasi melalui pekerjaan itu sendiri
- d. Hargai dan akui para prestasi pekerja
- e. Kembangkan sikap kepemimpinan
- f. Bangun kerjasama kelompok
- g. Bimbingan dalam bentuk suatu penilaian kerja
- h. Hilangkan hal-hal yang negatif

3. Teori Motivasi

Teori *Expectancy* yang di ungkapkan oleh Greenberg (1999) dalam Rivai (2005) memandang motivasi sebagai akibat dari tiga tipe keyakinan yang dimiliki individu, terdiri dari ekspektasi berupa keyakinan bahwa usaha seseorang akan mempengaruhi performance. Performance akan menuju pada instrumentality, yaitu berupa keyakinan bahwa kinerja seseorang yang bagus akan diberikan balas jasa yang setimpal. Individu akan menilai reward secara eksplisit maupun tersirat yang akan membentuk suatu persepsi atas reward itu sendiri.

Menurut Gomes (1997) dalam Rivai (2005) motivasi melibatkan faktor-faktor individual yang meliputi kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goal*), sikap (*attitude*) dan kemampuan (*ability*) sedangkan yang tergolong faktor-faktor organisasi meliputi pembayaran gaji (*pay*), keamanan kerja (*job security*), hubungan sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervisor*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Abraham Maslow dalam Rivai (2005) menjelaskan bahwa individu mempunyai lima jenjang kebutuhan yaitu : (1) kebutuhan fisik (*physiological needs*), (2) kebutuhan keamanan/keselamatan (*safety/security needs*), (3) kebutuhan untuk kelompok (*affiliation needs*), (4) kebutuhan akan harga diri/ keselamatan (*esteem needs/ egoistic needs*), (5) kebutuhan akan pengakuan diri/pengembangan diri (*selfactualization needs/ self expression needs*).

Menurut Porter dan Miles (1982) dalam Rivai (2005) mengatakan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap motivasi meliputi: (a) pengaruh ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*), (b) pengaruh tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*), (c) pengaruh lingkungan kerja (*work situation characteristic*).

2.2.4 Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan “perspektif yang bersifat berperilaku dimana komitmen diartikan sebagai perilaku yang konsisten dengan aktivitas (*consistent lines of activity*)” (Ivan Aris dan Imam Gozhali, 2006:193). Komitmen organisasional menurut Gibson et al (2000) dalam Rivai (2005) dapat diartikan

sebagai “identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi”. Komitmen karyawan dalam organisasi merupakan” salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka maupun tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja” (Arfan Ikhsan, 2010:54)

Menurut William dan Hazer (1986) dalam Rivai (2005), komitmen organisasional merupakan” respon afektif pada organisasi secara menyeluruh, yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan sedangkan kepuasan kerja merupakan respon afektif individu didalam organisasi terhadap evaluasi masa lalu dan masa sekarang, serta penilaian yang bersifat individual bukan kelompok atau organisasi. Sedangkan menurut Mowday et al (1982) komitmen organisasional sebagai “derajat seberapa jauh karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu”. Dengan kata lain komitmen organisasioanl merupakan “sikap mengenai loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan” (Luthan,1979).

2. Tiga Sikap Perkembangan Komitmen Terhadap Organisasi

Arfan Ikhsan Lubis (2010:55) mengemukakan bahwa “komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan profesi”, antara lain:

- 1) Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi.
- 2) Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan.
- 3) Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

3. Pengukuran Komitmen Organisasional

Tiga komponen utama mengenai komitmen organisasi (Arfan Ikhsan, 2010:55) yaitu:

- 1) *Affective commitmen* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.
- 2) *Continuance commitmen* (komitmen berkelanjutan) muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut.
- 3) *Normative commitmen* (komitmen normatif) timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal memang harus dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu.

4. Faktor Lingkungan Kerja yang Mempengaruhi Komitmen karyawan

Menurut Arfan Ikhsan (2010:55) “pentingnya komitmen organisasional dalam perusahaan menuntut adanya perubahan untuk menciptakan kondisi perusahaan sedemikian rupa agar dapat menghasilkan loyalitas karyawan” dengan cara:

- 1) Memberikan kompensasi (upah, gaji dan tunjangan) yang menarik atau bahkan kompetitif bila dibandingkan dengan perusahaan lain.
- 2) Membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyediakan fasilitas kerja yang baik.
- 3) Memberikan tugas atau pekerjaan yang menantang dan menarik.
- 4) Mempraktikan manajemen terbuka (*open management*) dan manajemen partisipatif.
- 5) Mempraktikan persoalan yang dianggap penting oleh karyawan dan menjaga keadilan perlakuan terhadap karyawan dalam perusahaan.

2.2.5 Hubungan Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama.

Anoki (2010) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh Bayu (2010) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Teori motivasi merupakan suatu pandangan yang dapat digunakan sebagai acuan untuk memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu dalam suatu unit bisnis. Motivasi dapat menyebabkan seseorang untuk berperilaku baik, oleh karena itu motivasi karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja perusahaan.

Seorang karyawan yang termotivasi akan beresifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya para karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Marjani (2005)

mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa tingginya kondisi motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

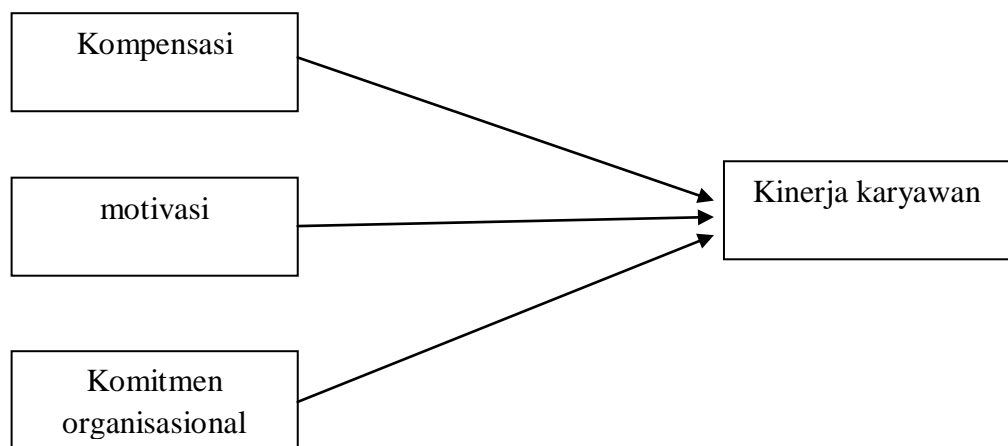
3. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Individu yang tepuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti *turnover* yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

Wright (1992) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Rivai (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan.

2.3 Kerangka Pikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya. Sehingga, berdasarkan hal tersebut maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat disajikan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 kerangka pemikiran

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Bagi perusahaan, karyawan adalah salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan perusahaan juga merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan dan memenuhi kebutuhannya.

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban berdasarkan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam kaitan pemenuhan kebutuhan, secara jelas motivasi dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan lebih baik. Motivasi merupakan variabel penting

yang memengaruhi perilaku seseorang dalam lingkungan kerjanya. Artinya seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi mereka akan berusaha keras dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Individu yang tepuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga muncul loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti *turnover* yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pokok masalah yang telah dirumuskan dan berdasarkan tujuan penelitian serta landasan teori maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian.

Hipotesis penelitian ini adalah:

H1: ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

H2: ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

H3: ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.