

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, STRATEGI KOMPETITIF
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)**

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

RIMA MEIRIZKI

2005 / 64809

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI,
STRATEGI KOMPETITIF DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (STUDI
EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
DI KOTA PADANG)**

NAMA : **RIMA MEIRIZKI**

TM/NIM : **2005/64809**

PROGRAM STUDI : **AKUNTANSI**

KEAHLIAN : **AKUNTANSI MANAJEMEN**

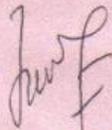
FAKULTAS : **EKONOMI**

UNIVERSITAS : **UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

Padang, September 2013

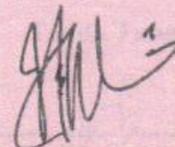
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Lili Anita, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710302 199802 2 001

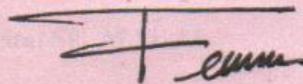
Pembimbing II



Herlina Helmy, SE, AK, M.S, AK
NIP. 19800327 200501 2 005

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

Judul : **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, STRATEGI KOMPETITIF DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA PADANG)**

Nama : **Rima Meirizki**

TM/NIM : **2005/64809**

Program Studi : **Akuntansi**

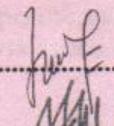
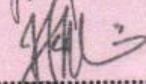
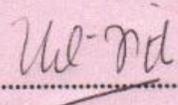
Keahlian : **Akuntansi Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi**

Universitas : **Universitas Negeri Padang**

Padang, September 2013

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Lili Anita, SE, M.Si, Ak	(..... )
Sekretaris	: Herlina Helmy, SE, AK, M.S, AK	(..... )
Anggota	: Mayar Afriyenti, SE, M.Sc	(..... )
Anggota	: Nelvirita, SE, M.Si, Ak	(..... )

ABSTRAK

Rima Meirizki 2005/64809 : Pengaruh Komitmen Organisasi, Strategi Kompetitif dan Motivasi Terhadap Kinerja Perusahaan (*Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang*), 2013.

Pembimbing I : Lili Anita, SE, M. Si., Ak
II : Herlina Helmy, SE, MS, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: Pengaruh komitmen organisasi, strategi kompetitif dan motivasi terhadap kinerja perusahaan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Kota Padang. Sampel penelitian yaitu perusahaan manufaktur berskala besar dengan responden penelitian adalah manajer keuangan, manajer personalia dan manajer produksi. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel komitmen organisasi sebesar $0.002 < 0.05$, dan $t_{hitung} 3.149 > t_{tabel} 1.6679$, sehingga hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima (2) strategi kompetitif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel strategi kompetitif sebesar $0.006 < 0.05$, dan $t_{hitung} 2.852 > t_{tabel} 1.6679$, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima (3) motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel motivasi sebesar $0.003 < 0.05$, dan $t_{hitung} 3.063 > t_{tabel} 1.6679$, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur serta terima kasih yang tak terhingga penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Kuasa atas segala pertolongan dan kasih-Nya yang tiada berkesudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Strategi Kompetitif dan Motivasi Terhadap Kinerja Perusahaan”**. Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.

Penulis menyadari, skripsi ini bukanlah semata-mata atas kemampuan sendiri, tapi juga atas bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih terutama kepada Ibu Lili Anita, SE,M.Si,Ak. selaku pembimbing I, dan Ibu Herlina Helmy,SE,M.S,Ak. selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis selama ini. Selain itu, tak lupa pula penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

4. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, yang telah membantu dalam kelancaran administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.
5. Teristimewa buat Kedua Orang Tua Penulis, beserta Kakak-Kakak dan seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan doa, perhatian, kasih sayang dan pengorbanan serta bantuan, baik secara moril maupun materil untuk menyelesaikan studi dan skripsi ini.
6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi angkatan 2005 yang banyak memberikan saran, bantuan dan dukungan moril kepada penulis agar tetap semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak/Ibu yang telah bersedia menjadi responden penelitian ini.
8. Untuk semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya atas bantuan, petunjuk, arahan, bimbingan, motivasi dan kerja sama dari semua pihak, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga Tuhan memberikan imbalan yang berlipat ganda dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan dunia penelitian dan akademis. Amin.

Padang, September 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II. KAJIAN TEORI	12
A. Kajian Teori	12
1. Kinerja Organisasi	12
a. Pengertian Kinerja	12
b. Pengukuran Kinerja	14

2. Komitmen Organisasi	27
a. Pengertian Komitmen Organisasi	27
b. Karakteristik Komitmen Organisasi	30
c. Dimensi Komitmen Organisasi	30
3. Strategi Kompetitif	31
a. Pengertian Strategi Kompetitif.....	31
b. Pilihan Strategi Kompetitif	32
4. Motivasi	38
a. Pengertian Motivasi	38
b. Tujuan Motivasi Kerja	40
c. Indikator Motivasi Kerja	41
B. Kajian Penelitian yang Relevan	42
C. Kerangka Konseptual	47
D. Hipotesis	49
BAB III. METODE PENELITIAN	50
A. Jenis Penelitian	50
B. Populasi Dan Sampel	50
C. Jenis dan Sumber Data	53
D. Teknik Pengumpulan Data	53
E. Variabel Penelitian	53
F. Instrumen Penelitian	54
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	55

H. Uji Asumsi Klasik	57
I. Teknik Analisis Data	59
J. Definisi Operasional	62
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
A. Gambaran Umum dan Objek Penelitian	64
B. Demografi Responden	65
C. Deskriptif Hasil penelitian	67
D. Uji Instrumen	71
E. Hasil Uji Asumsi Klasik	72
F. Hasil Analisis Data	75
G. Pembahasan	80
BAB V. PENUTUP	84
A. Kesimpulan	84
B. Saran dan Keterbatasan	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Nama Perusahaan Manufaktur di Kota Padang	51
2. Daftar Skor Jumlah Pertanyaan Berdasarkan Sifat	54
3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	54
4. Tingkat pengembalian kuisisioner	64
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	66
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja	66
8. Distribusi Frekuensi Kinerja Perusahaan	67
9. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi	68
10. Distribusi Frekuensi Strategi Kompetitif	69
11. Distribusi Frekuensi Motivasi	70
12. Corrected Item-total correlation terkecil	71
13. Cronbach alpha	72
14. Uji Normalitas	73
15. Uji Multikolinearitas	74
16. Uji Heterokedastisitas	75
17. Koefisien Regresi	75
18. Uji F Hitung	77
19. Adjusted R Square	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Format Kuesioner Penelitian	90
2. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas	104
3. Uji Normalitas dan Uji Heterokedastisitas	111
4. Uji Hipotesis	115

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat di identifikasikan, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Akibat terjadinya interaksi dengan karakter masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku dan etika, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu perusahaan, sehingga pola interaksi sumber daya manusia dalam perusahaan harus seimbang dan diselaraskan agar perusahaan dapat terus berjalan.

Dalam dunia bisnis, kinerja perusahaan selalu menjadi salah satu pusat perhatian. Oleh karenanya dalam berbagai penelitian mengenai perusahaan banyak sekali ditemukan penelitian yang terkait dengan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan perusahaan sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja tersebut (Kaplan dan Norton, 2000). Pentingnya pengukuran kinerja secara tepat, menurut Keats dan Hitt (1998) dikarenakan kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi dan pengukurannya. Dengan mengetahui kondisi kinerja maka perusahaan dapat melakukan revisi atau kebijakan-kebijakan yang tidak relevan sehingga pencapaian diperiode mendatang akan lebih baik. Sementara itu Li dan Simerly (1998) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan yang besar bagi para peneliti

karena sebagai sebuah kontrak, kinerja bersifat multidimensional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan di informasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian dari suatu kebijakan operasional yang di ambil oleh perusahaan.

Definisi kinerja menurut Helfert (1996) dalam Veithzal (2010) adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001).

Kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern perusahaan dalam mencapi tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Untuk mengetahui kinerja perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian kinerja perusahaan tersebut (Anthony, 2007).

Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku karyawan (Gibson, 2000). Jadi kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Ada beberapa hal penting yang dapat memaksimalkan pencapaian kinerja perusahaan. Salah satunya adalah komitmen. Komitmen karyawan merupakan kontribusi yang penting, dimana karyawan dapat meyakinkan perusahaan bahwa karyawan berusaha semaksimal mungkin di dalam beraktifitas dan bekerja bagi keuntungan perusahaan tersebut. Implikasi dari pengukuran indikator ini merupakan refleksi tingkat pencapaian kepuasan karyawan, karena karyawan tidak akan berkomitmen jika mereka tidak puas.

Komitmen karyawan terhadap organisasinya akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi. Menurut Griffin (2008) komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individual mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Robbins (2008) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Sementara komitmen organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut.

Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan sangat ditentukan oleh rasa komitmen untuk mencapai tingkatan tertinggi. Komitmen

merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru malah meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen lainnya. Komitmen yang tepat akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan untuk memotivasi individu untuk melakukan sesuatu hal. Dengan adanya penerapan komitmen organisasi yang baik ini dapat membuat karyawan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka dan juga menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif dan inovasi pekerja yang lebih besar, walaupun tidak ada *reward* langsung.

Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan menjunjung nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan.

Untuk menciptakan kinerja perusahaan sesuai dengan yang diinginkan maka diperlukan adanya strategi kompetitif untuk dapat bertahan dan mencapai kesuksesan yang berkesinambungan. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk di eksploitasi oleh organisasi menurut Coulter (2003) dalam Mudrajat (2007). Karena keunggulan kompetitif mudah mengalami erosi

akibat tindakan para pesaing maka perlu memahami lingkungan persaingan untuk menemukan keunggulan kompetitif.

Persaingan adalah ketika organisasi berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei atau sumber daya yang dibutuhkan. Tingkat intensitas persaingan tergantung beberapa faktor. Porter (1985) mengajukan model lima kekuatan (*five forces model*) sebagai alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri yaitu persaingan antar pesaing dalam industri yang sama, ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru, ancaman barang substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar penjual.

Persaingan ada dimana-mana. Faktanya, beberapa peneliti manajemen strategik telah mencoba untuk menjabarkan lingkungan kompetitif bisnis saat ini sebagai suatu hiperkompetensi, yang secara keseluruhan diartikan sebagai suatu situasi dengan tingkat kompetensi yang intensif dan terus-menerus meningkat.

Bagaimana cara organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan inti dari strategi kompetitif. Pilihan strategi kompetitif didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan oleh organisasi. Bagaimana cara unit bisnis atau organisasi akan bersaing dalam suatu industri adalah pilihan dari strategi kompetitif. Dengan menerapkan strategi kompetitif yang tepat maka organisasi akan mampu bertahan dalam persaingan dan mencapai kinerja sesuai dengan yang diinginkan (Mudrajad, 2007).

Untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan tersebut efektif atau tidak maka peran pimpinan dalam memotivasi karyawan sangat diperlukan. Dalam pencapaian kinerja yang efektif juga diperlukan suatu kesadaran individu karyawan dengan disiplin kerja yang baik. Kinerja dari karyawan dapat ditingkatkan melalui motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Motivasi bagi seorang karyawan merupakan modal utama untuk berprestasi sebab akan memberikan dorongan bagi orang tersebut untuk melakukan sesuatu. Menurut Anogara (2004) motivasi kerja adalah dorongan, keinginan seseorang melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan berpartisipasi aktif waktu maupun biaya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, yaitu dari dalam diri seseorang dan faktor-faktor eksternal yaitu hal-hal dari luar/dari lingkungan sekitar. Faktor-faktor eksternal pada setiap karyawan dapat diketahui atau dipahami oleh pimpinan dengan mempengaruhi dan mengarahkannya. Tapi harus diakui bahwasanya tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk menumbuhkan motivasi kerja, karena keinginan dan sifat setiap orang berbeda-beda serta berubah-ubah sehingga sulit ditentukan, yang semua itu dipengaruhi oleh situasi dan kondisi. Motivasi juga merupakan kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada. Menciptakan keinginan yang tinggi serta meningkatkan kebersamaan masing-masing pihak dalam bekerja menurut aturan yang

ditetapkan. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan melakukan sesuatu pekerjaan dengan giat dan gigih untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sebaliknya jika karyawan tersebut memiliki motivasi yang rendah maka ia akan kurang bergairah dalam melakukan pekerjaannya, mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya.

Dalam lima tahun terakhir, laju pertumbuhan industri cenderung melambat, bahkan di bawah pertumbuhan ekonomi. Padahal, pada periode sebelumnya pertumbuhan industri selalu di atas pertumbuhan ekonomi, serta krisis keuangan global makin memperparah keadaan yang kurang menguntungkan ini. Tetapi momentum krisis keuangan global bisa dimanfaatkan untuk memperkuat dan menyetatkan industri manufaktur nasional. Salah satunya melalui pemanfaatan seluas-luasnya potensi pasar domestik, peningkatan produktivitas dan pendalaman struktur industri.

Penurunan pertumbuhan bukan karena semata-mata fluktuasi nilai tukar rupiah yang tidak menentu terhadap kurs mata uang dolar AS. Beberapa faktor lain yang turut menyebabkan penurunan kinerja industri manufaktur adalah penciutan market produksi, kompetisi yang semakin ketat menyusul over produksi serupa dari berbagai negara, biaya bunga kredit, dan kenaikan upah buruh. Di negara-negara maju telah menggunakan penamaan direktur operasi yang fungsinya adalah mengelola aspek desain, kualitas, sumber daya manusia, strategi proses, strategi lokasi, strategi lay-out, supply chain

management (SCM), inventory management, scheduling dan maintenance sebagai kesatuan yang terpadu (Tempo.com. Tuesday, November 10, 2009)

Dalam menjalankan bisnis, perusahaan sangat memperhatikan komitmen dari para karyawannya dan strategi yang telah dibuat sebelumnya karena perusahaan menyakini bahwa tanpa komitmen karyawan yang tinggi maka perusahaan tidak akan sukses. Untuk merangsang supaya kinerja karyawan berfokus pada strategi kompetitif yang telah ditetapkan maka perlu adanya motivasi dan sanksi untuk setiap pencapaian.

Begitu pula banyak organisasi bisnis memiliki tradisi yang tumbuh berdasarkan kekuatan masyarakatnya yang mengandalkan nilai-nilai komitmen, dedikasi, loyalitas, kompetensi yang tinggi dan hasrat yang kuat untuk menghasilkan kinerja karyawannya. Kenyataan di lapangan menunjukkan masih banyak karyawan kurang komitmen terhadap tugas pokoknya seperti mengulur-ngulur waktu masuk keruangan kerja, sebagian terlambat datang, tidak mau waktunya berlebih untuk menyelesaikan pekerjaan yang terbengkalai.

Dari keadaan di atas dapat diketahui bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja perusahaan, diantaranya rendahnya komitmen dari perusahaan tersebut yang terkait dengan integritas perusahaan, strategi kompetitif dan motivasi.

Penelitian ini akan dilakukan di Perusahaan manufaktur di Kota Padang, hal ini mengingat penelitian mengenai variabel komitmen organisasi, strategi kompetitif dan motivasi terhadap kinerja perusahaan telah dilakukan

sebelumnya. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Rini (2009) yang menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan komitmen organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hedriani (2011) juga melakukan analisis mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi pada perusahaan BUMN di Kota Padang. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Triyono (2003) yang melakukan analisis mengenai pengaruh strategi kompetitif, motivasi dan budaya terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja organisasi. Dari penelitiannya dapat dilihat bahwa strategi kompetitif memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Strategi kompetitif dan budaya memoderasi hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui motivasi kerja. Penelitian lain juga dilakukan oleh Yudhialfi (2011) mengenai pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan APBD terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Walaupun penelitian sebelumnya telah menganalisis kinerja perusahaan pada beberapa perusahaan

manufaktur terbesar di Indonesia, maka kali ini penulis akan mengambil sampel pada perusahaan manufaktur di Kota Padang. Hal ini dimaksudkan untuk melihat perkembangan perusahaan manufaktur di Kota Padang setelah berbagai bencana alam yang terjadi.

Untuk itu berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang diberi judul “ **Pengaruh Komitmen Organisasi, Strategi Kompetitif dan Motivasi terhadap Kinerja Perusahaan**”.(*Studi empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang*).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diketahui berbagai permasalahan.

Untuk itu penulis mengemukakan identifikasi masalah yaitu:

1. Sejahteramana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan?
2. Sejahteramana pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan?
3. Sejahteramana pengaruh motivasi terhadap kinerja perusahaan?

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, maka peneliti membatasi permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini, hanya pada: Pengaruh Komitmen Organisasi, Strategi Kompetitif dan Motivasi terhadap Kinerja Perusahaan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang:

1. Sejahteramana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan?
2. Sejahteramana pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan?

3. Sejauhmana pengaruh motivasi terhadap kinerja perusahaan?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan
2. Pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja perusahaan

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh komitmen organisasi, strategi kompetitif dan motivasi terhadap kinerja perusahaan
2. Bagi akademisi, sebagai bahan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai acuan dalam pengembangan kinerja dan karir di dunia kerja umumnya dan bidang akuntansi khususnya.
3. Bagi perusahaan, dengan mengetahui pengaruh komitmen organisasi, strategi kompetitif dan motivasi terhadap kinerja perusahaan maka akan memberi masukan dalam pelaksanaan perusahaan untuk mewujudkan kinerja yang baik.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Organisasi

a. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Trianingsih (2007) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Suyadi Praviti (1999) dalam Alim (2002) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”

Menurut Anthony (2007), kinerja organisasi disebut juga *performance* atau performansi yang artinya pencapaian suatu target (keberhasilan) dari suatu yang direncanakan dalam organisasi. Kinerja merupakan hal yang penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja

merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Kinerja organisasi merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya Mulyadi (2001). Menurut Helfert (1996) dalam Veithzal (2010), kinerja organisasi adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Menurut Achmad (2007) kinerja organisasi akan terwujud jika dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Faktor-faktor tersebut seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, sistem *reward* dan sumber daya manusia. Jika faktor-faktor tersebut secara efektif berjalan maka kinerja organisasi dapat tercapai sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Wirawan (2009) kinerja organisasi merupakan sinergi dari sejumlah faktor, faktor-faktor tersebut meliputi komitmen organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi sistem produksi, strategi

organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi dan iklim organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh organisasi dalam mencapai tujuan strategiknya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Kinerja (prestasi kerja) dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar), dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan.

b. Pengukuran Kinerja

Menurut Anthony (2007), kinerja harus dinilai secara formal dengan menggunakan ukuran-ukuran dari suatu sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja terdiri dari kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

1. Ukuran Kinerja Keuangan

Salah satu alat informasi yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah laporan keuangan. Laporan keuangan adalah hasil akhir dari sistem akuntansi yang merupakan suatu laporan perubahan posisi keuangan atau operasi suatu perusahaan yang berguna bagi pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Ukuran keuangan ini menjadi fokus tujuan dari ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang

pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Alat ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja keuangan adalah:

1) *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment adalah satu bentuk rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva fisik yang digunakan untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. ROI adalah kinerja yang paling lazim sebagai suatu pusat investasi (Hanzen dan Mowen, 2005). Laba operasi (*operating income*) mengacu pada laba sebelum bunga dan pajak. Aktiva operasi (*operating assets*) adalah seluruh aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba operasi termasuk kas, piutang, persediaan, tanah, gedung dan peralatan.

Besarnya ROI dipengaruhi oleh dua faktor :

- *Turn over* dari *operating assets* (tingkat perputaran aktiva yang digunakan untuk operasi)
- *Profit margin* yaitu besarnya keuntungan operasi yang dinyatakan dalam presentase dan jumlah penjualan bersih. *Profit margin* ini mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai perusahaan yang dihubungkan dengan penjualannya.

Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

Menurut Hansen dan Mowen (2005) ROI memiliki keunggulan-keunggulan sebagai berikut :

1. Mendorong manajer untuk memfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban dan investasi sebagaimana yang diharapkan dari manajer pusat investasi.
2. Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi biaya
3. Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi aktiva operasi.

Sekalipun ROI banyak digunakan dalam penilaian investasi tetapi sebagai alat pengukuran prestasi tidak terlepas dari kelemahan. Kelemahan tersebut adalah :

1. ROI bersih cenderung memberikan penekanan pada kinerja jangka pendek dari pada profitabilitas jangka panjang
2. ROI tidak konsisten dengan model arus kas yang digunakan untuk analisis pengeluaran modal (*capital expenditure*)
3. ROI tidak mungkin sepenuhnya dapat dikendalikan oleh manajer divisi karena adanya *committed cost*, yaitu biaya-biaya yang terjadi diluar kendali manajer yang bersangkutan
4. Dari segi perilaku, fanatisme yang berlebihan pada ROI menyebabkan sebagian manajer enggan melakukan ekspansi karena dalam jangka pendek ekspansi yang belum sepenuhnya produktif akan menurunkan ROI. Para manajer yang mengetahui bahwa dalam waktu yang tidak terlalu lama yang bersangkutan akan dimutasikan jabatannya akan berhitung bahwa dalam beberapa waktu kemudian penggantinya akan

menikmati kenaikan penjualan atau laba sebagai hasil yang diperoleh dari investasi yang sudah dilakukan sebelumnya. Pada saat yang bersamaan akan dinilai lebih berprestasi tanpa harus melakukan investasi baru.

2) *Return on Asset* (ROA)

Return on Asset adalah rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan atas keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktivitas yang digunakan untuk aktivitas operasi perusahaan dengan tujuan untuk menghasilkan laba dengan memanfaatkan aktiva yang dimilikinya. Profitabilitas akan menunjukkan perbandingan antara laba sebelum pajak dan bunga dengan total aset perusahaan, semakin besar ROA suatu perusahaan, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai perusahaan tersebut dari penggunaan aset. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba operasional}}{\text{Total asset}} \times 100\%$$

3) *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity adalah rasio profitabilitas yang menunjukkan perbandingan antara laba setelah pajak dengan modal, rasio ini menunjukkan tingkat presentase yang dapat dihasilkan. Modal sendiri merupakan modal dalam perusahaan yang dapat dipertahankan untuk segala resiko, baik resiko usaha maupun resiko kerugian lainnya, setiap perusahaan harus memiliki sejumlah minimum modal yang diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidupnya. Untuk mengukur laba secara menyeluruh dan sekaligus hasil

kebijakan pemenuhan kebutuhan dananya, maka digunakan rasio laba bersih terhadap modal sendiri.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total modal sendiri}} \times 100\%$$

Dengan demikian ROE merupakan indikator yang amat penting bagi para pemegang saham dan calon investor untuk mengukur kemampuan dalam memperoleh laba bersih yang dikaitkan dengan pembayaran deviden, kenaikan dalam rasio ini berarti terjadi kenaikan laba bersih, selanjutnya kenaikan tersebut akan menyebabkan kenaikan harga saham (Dendawijaya, 2005).

4) *Economic Value Added* (EVA)

Pengukuran kinerja yang tepat seharusnya dapat mengukur bagaimana manajemen dapat menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi perusahaannya sehingga kemakmuran para pemegang saham dapat ditingkatkan. Dalam hal ini *Economic Value Added* (EVA) memenuhi kriteria sebagai pengukuran kinerja yang lebih baik sehingga investor dapat mengetahui kinerja manajemen yang sesungguhnya, tidak hanya meningkatkan laba tapi juga bagaimana perusahaan mampu menghasilkan suatu nilai tambah ekonomis bagi perusahaan.

EVA adalah laba yang dihitung dari selisih antara laba sebelum pajak dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi. EVA adalah jumlah uang bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangi beban modal dari laba operasi bersih (Anthony, 2007). Biaya modal yang diperhitungkan merupakan biaya kesempatan atau biaya peluang atas investasi yang ditanamkan dalam suatu divisi atau perusahaan (Supriyono, 2000)

Istilah *Value Added* digunakan oleh akuntan dalam beberapa laporan pertanggung jawaban sosial perusahaan. Dari sudut pandang akuntansi, *value added* termasuk dalam *enterprise concept*. *Enterprise concept* atau konsep perusahaan raksasa menyatakan bahwa yang berkepentingan terhadap perusahaan dan memberikan kontribusi sumber daya bagi keberlangsungannya fungsi produksi dan distribusi bukan hanya pemilik dan kreditur. Pihak lain seperti pemerintah, karyawan, manajemen lembaga penelitian dan masyarakat umum juga berkepentingan terhadap perusahaan atau paling tidak terkena dampak perilaku dari perusahaan, baik yang bersifat positif maupun negatif, semakin besar skala perusahaan semakin besar pula peranan sosialnya.

EVA adalah laba operasi setelah pajak dikurangi biaya modal rata-rata tertimbang. Biaya modal telah mencakup biaya hutang dan biaya ekuitas atau modal sendiri. Bila laba ini lebih besar dibandingkan apa yang ditargetkan oleh perusahaan maka terciptakan nilai tambah bagi perusahaan. EVA dan nilai perusahaan mempunyai nilai yang erat. EVA tidak pada periode masa kini tetap juga mencakup periode masa yang akan datang. Hal ini disebabkan EVA pada satu tahun tertentu menunjukkan besarnya penciptaan nilai pada tahun tersebut, sedangkan nilai perusahaan menunjukkan nilai sekarang dari total penciptaan nilai selama umur tahun tertentu.

Menurut Sawir (2005), *Economic Value Added* dapat ditingkatkan dengan cara :

- a) Memperoleh lebih banyak laba tanpa menggunakan lebih banyak modal. Cara yang populer dalam hal ini adalah memotong biaya-biaya bekerja dengan produksi dan pemasaran yang lebih rendah agar diperoleh margin laba yang lebih besar. Hal ini juga dapat dicapai dengan meningkatkan volume penjualan atau bekerja dengan aktiva yang lebih rendah (*lower assets*).
- b) Memperoleh pengembalian (*return*) yang lebih tinggi daripada biaya modal atas investasi baru.

EVA perusahaan dihitung dengan ketentuan :

1. Jika $EVA > 0$, artinya kinerja keuangan bagus dan perusahaan dapat memberikan nilai yang lebih terhadap penggunaan modal.
2. Jika $EVA = 0$, artinya perusahaan dikatakan statis, yaitu berada dalam keadaan impas, dimana semua penghasilan digunakan untuk menutupi biaya operasi. Dan laba yang dihasilkan cukup untuk memenuhi kewajiban perusahaan terhadap penyedia dana perusahaan.
3. Jika $EVA < 0$, artinya kinerja keuangan buruk, karena dalam pengeluaran biaya modal perusahaan terlalu besar meskipun secara umum tidak merugikan perusahaan. Berarti manajemen belum bisa memberikan nilai tambah kepada pemilik. Dan laba yang dihasilkan belum bisa memenuhi harapan penyedia dana.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007), EVA memiliki kelebihan daripada ROI :

- a. Dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi
- b. Jika kinerja suatu pusat investasi diukur dengan EVA, maka investasi-investasi yang menghasilkan laba diatas biaya modal akan meningkatkan EVA dan oleh karena itu lebih menarik bagi manajer
- c. Dalam EVA tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yang berbeda pula
- d. EVA memiliki korelasi yang positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.

2. Ukuran Kinerja Non Keuangan

Kinerja non keuangan adalah kinerja (keberhasilan) yang dinilai tidak berdasarkan ukuran-ukuran angka dalam satuan nilai uang (Anthony, 2007). Menurut Kaplan dan Norton (2000), ukuran kinerja non keuangan terdiri dari:

1) Ukuran kinerja dari perspektif pelanggan

Dalam lingkungan bisnis dimana pelanggan yang memegang kendali, sehingga menuntut manajer menerjemahkan visi organisasi ke dalam sasaran strategik yang benar-benar diajukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama perusahaan. Pendapat Kaplan (2000) mengenai perspektif pelanggan bahwa kinerja ini dianggap penting mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Dengan ukuran kinerja perspektif pelanggan, personel perusahaan dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan. Perusahaan harus menentukan variabel kunci yang berfokus pada

pelanggan antara lain: kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan baru dan besar produk yang terjual.

a) Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan baik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembelian dan kunjungannya sebagai pengalaman yang amat memuaskan, maka pelanggan akan melakukan pembelian berulang yang membuktikan pelanggan puas akan produk yang dikonsumsinya.

b) Akuisisi Pelanggan

Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut dan relatif. Kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c) Besar Produk yang Terjual

Perusahaan menginginkan pelanggan yang lebih dari sekedar terpuaskan dan senang, namun mereka juga menginginkan pelanggan yang memberikan keuntungan. Hal tersebut bisa mereka lihat dari berapa banyak produk yang terjual kepada pelanggan dalam waktu tertentu.

2) Ukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal

Dalam proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang masih terkait dengan dua perspektif sebelumnya yaitu keuangan dan pelanggan. Perbaikan yang dilakukan dalam perspektif difokuskan untuk meningkatkan kualitas dan pengurangan siklus untuk produksi. Manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari: menentukan rantai nilai lengkap yang diawali inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan akan datang, proses operasi, menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan dan layanan purna jual.

a) Inovasi

Inovasi merupakan tahap penelitian dan pengembangan produk. Dalam proses inovasi, perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Inovasi dapat diukur berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a. Banyaknya produk baru yang dihasilkan
- b. Besarnya penjualan produk-produk baru
- c. Lamanya waktu pengembangan dan menjual produk-produk baru jika dibandingkan pesaing
- d. Besarnya biaya produk-produk baru

e. Frekuensi selama proses pengembangan produk-produk baru

b) Kebutuhan Pelanggan

Perusahaan memahami produk seperti apa yang diinginkan pelanggan. Mereka membuat produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga menumbuhkan kepuasan pelanggan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

c) Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan dengan dan diakhiri dengan penyampaian produk kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Operasi dapat diukur dari kriteria sebagai berikut :

- a. Tingkat kerusakan produk prapenjualan
- b. Banyaknya bahan baku yang terbuang sia-sia
- c. Adanya pengerjaan ulang produk karena kerusakan
- d. Banyaknya permintaan pelanggan yang tidak terpenuhi
- d. Penyimpangan biaya produksi dari anggaran yang sebenarnya

d) Penyerahan Produk ke Pelanggan

Proses ini merupakan bagian dari proses operasi, namun menitikberatkan pada pemilihan pelanggan. Artinya menyerahkan

produk ke pelanggan yang tepat, pelanggan menerima produk sesuai dengan yang diinginkan.

e) Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan dikembalikan serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan ukuran mutu, waktu dan biaya.

Layanan purna jual dapat diukur dari kriteria sebagai berikut :

- a. Jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk
- b. Perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang pelanggan
- c. Kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani
- d. Jangka waktu perolehan pembayaran bagi pelanggan yang mencicil
- e. Kadar limbah berbau/beracun

3) Ukuran kinerja dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mendorong organisasi untuk menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Iklim kompetensi yang makin tajam dan kondisi lingkungan yang cepat berubah membuat banyak organisasi harus pandai-pandai untuk

mengadakan penyesuaian dan peningkatan kualitas internya, agar siap dalam menghadapi tantangan keefektifan dan efisiensi. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan yaitu: bersumber dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tiga kategori perspektif ini: kapabilitas kerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi pembelajaran dan keselarasan.

a) Kapabilitas pekerja

Pekerja merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan organisasi. Agar suatu organisasi dapat mencapai keberhasilan, maka harus memiliki pekerja yang profesional yang bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Organisasi berkewajiban untuk memberikan pelatihan kepada pekerja agar menjadi terampil. Tolak ukurnya, tingkat perputaran karyawan, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan, nilai tambah karyawan dan tingkat pengembalian balas jasa.

b) Kapabilitas sistem informasi

Agar para pekerja dapat bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, maka perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Para pekerja perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada dalam perusahaan dengan pelanggan

c) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja perlu diberi motivasi untuk dapat bekerja sesuai yang diharapkan perusahaan sehingga dapat menyelaraskan antara tujuan pekerja dengan tujuan organisasi. Tolak ukurnya, jumlah saran karyawan, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna dan jumlah pegawai yang tahu visi, misi dan tujuan perusahaan

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2008) komitmen adalah salah satu tingkat keyakinan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti memihakkan seseorang pada pekerjaannya yang khusus dan komitmen organisasi yang tinggi berarti memihakkan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas

organisasi dan rasa kesetiaan kepada organisasi (Feris dan Aranya, 1983 dalam Trisnaningsih, 2007).

Mowday dalam Silmi (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan tiga hal, yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Luthan (2006) sebagai suatu sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

- 1) Suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut
- 2) Suatu kesediaan yang tinggi menjalankan usaha atas nama organisasi
- 3) Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Mabley et.al (1979) dalam Suwandi dan Nur Indriantoro (1999) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik adanya keyakinan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi, dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Buchanan dalam Trianingsih (2007) mendefinisikan komitmen adalah sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immersion*) dan loyalitas

(*affection attachment*). Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibanding dengan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompoknya. Bagi individu, dengan komitmen organisasional tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasional rendah akan mempunyai perhatian rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasional yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi serta akan

memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat baik demi kepentingan organisasi Porter, et al. (1974).

b. Karakteristik Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008) menyebutkan bahwa nilai komitmen dikarakteristikan dengan:

- 1) Kepercayaan keyakinan yang sungguh-sungguh dalam pencapaian nilai (*value*) dan tujuan (*goal*) organisasi.
- 2) Kemauan dalam berusaha dengan sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi.

Perilaku adalah sikap dan cara seseorang bertindak. Perilaku organisasi merupakan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak dalam organisasi. Semua organisasi mempengaruhi anggota-anggotanya melalui sistem pengendalian yang mencerminkan kombinasi dari organisasi formal, informal dan lingkungan sosial. Kombinasi ini dimungkinkan oleh komunikasi yang tercermin dalam motivasi.

c. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) dalam Janwar (2006) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam organisasi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen organisasi, dari pada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

- 1) *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective komitmen* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.
- 2) *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi yang akan mengalami kerugian apabila meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
- 3) *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

3. Strategi Kompetitif

a. Pengertian strategi kompetitif

Strategi kompetitif adalah pencapaian posisi kompetitif yang diidamkan dalam industri, tempat dimana industri berada. Strategi kompetitif merupakan tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman dalam industri. Kunci dari manajemen strategis adalah bagaimana mendapatkan dan mempertahankannya keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki yang tidak dimiliki oleh pesaing lainnya. Menurut Coulter (2003) dalam Mudrajad (2007) keunggulan kompetitif adalah

strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi. Keunggulan kompetitif mudah mengalami erosi karena tindakan para pesaing.

b. Pilihan strategi kompetitif

Inti dari strategi kompetitif adalah bagaimana mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pilihan strategi kompetitif didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan oleh organisasi. Cara unit bisnis atau organisasi akan bersaing dalam suatu industri merupakan pilihan dari strategi kompetitif. Ada tiga pendekatan pilihan strategi kompetitif :

1. Strategi adaptif versi Miles dan Snow

Pendekatan ini didasarkan pada keberhasilan organisasi dalam menggunakan strategi untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan persaingan yang tidak pasti. Menurut Miles dan Snow (1978) dalam pendekatan ini terdapat empat jenis strategi:

a) Strategi prospektor (*prospector*)

Strategi prospektor ini memiliki karakteristik yaitu:

1. Perusahaan mencari inovasi
2. Mendemonstrasikan kemampuan untuk melakukan survei lingkungan yang dinamis dan mengembangkan produk baru disesuaikan dengan perubahan lingkungan
3. Frekuensi dan kontinuitas dari inovasi, pengembangan dan pengujian produk baru

4. Para pesaing tidak yakin tentang tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan strategis masa depan dari prospektor

b) Strategi bertahan (*defender*)

Karakteristik dari strategi bertahan yaitu:

1. Mencari stabilitas pasar
2. Hanya memproduksi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar potensial
3. Mempertahankan bisnis yang telah berkembang dengan baik
4. Melakukan apapun yang diperlukan untuk mencegah para pesaing memasuki lahan mereka
5. Membuat sesuatu yang menyulitkan para pesaing untuk bisa masuk ke dalam segmen pasar dalam industri yang ditekuni

c) Strategi penganalisis (*analyzer*)

Strategi penganalisis ini memiliki karakteristik yaitu:

1. Strategi dengan menganalisis dan meniru
2. Menganalisis keseluruhan (produk dan pasar) suatu ide bisnis baru sebelum memutuskan untuk masuk ke pasar
3. Mengamati dan meniru ide-ide yang menjanjikan dan sukses dari para prospektor

d) Strategi reaktor

Karakteristik dari strategi ini yaitu:

1. Kurang memiliki rencana strategik yang menyeluruh
2. Hanya bereaksi terhadap perubahan lingkungan

3. Hanya membuat penyesuaian strategis ketika didesak untuk melakukannya
4. Tidak mampu melakukan respon secara cepat terhadap perubahan lingkungan karena kapabilitas dan sumber daya yang kurang/tidak dikembangkan atau dieksploitasi secara benar

2. Kerangka definisi bisnis Abell

Menurut Abell (1980) dalam Mudrajad (2007), bisnis dapat dibedakan ke dalam tiga dimensi: kelompok pelanggan, kebutuhan pelanggan dan teknologi atau kompetensi inti. Menurut Abell terdapat tiga kemungkinan strategi bersaing yaitu:

a) Terdiferensiasi

Strategi terdiferensiasi menerangkan bisnis yang bersaing di pasar luas dan menggunakan senjata bersaing yang berbeda untuk melayani segmen pasar

b) Tidak terdiferensiasi

Strategi ini menjelaskan bisnis yang juga bersaing dalam cakupan persaingan yang luas, tapi tanpa diferensiasi produk.

c) Fokus

Bisnis yang berkompetensi pada pasar yang sempit dan hanya menggunakan satu senjata bersaing yang sama.

3. Strategi bersaing generik versi Porter

a) Strategi kepemimpinan biaya rendah

Strategi kepemimpinan biaya rendah adalah strategi yang digunakan organisasi jika organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas.

Ada beberapa keuntungan bagi perusahaan yang menerapkan strategi kepemimpinan biaya rendah:

1. Dapat memperoleh pendapatan di atas rata-rata meskipun persaingan di pasar sangat kuat
2. Melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat. Dengan biaya yang rendah, pembeli tidak dapat lagi memaksa perusahaan untuk mengurangi biaya
3. Posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk bekerja sama dengan pemasoknya.
4. Strategi ini juga memberikan halangan masuk yang tinggi bagi para pesaing perusahaan terutama dalam hal keunggulan biaya dan penciptaan produk yang skala ekonomi

Namun terdapat beberapa resiko dalam strategi kepemimpinan biaya rendah yaitu:

1. Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu
2. Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam organisasi melalui penjiplakan atau melalui kemampuan untuk melakukan investasi dalam fasilitas modern

3. Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan pada biaya
4. Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merk atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing

b) Strategi diferensiasi

Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaingnya dalam hal keunikan produk yang ditawarkan. Keunikan tersebut dapat dilihat dari nilai-nilai yang dicari konsumen sehingga produk tersebut unik dan berbeda dimata konsumen. Perusahaan mampu menciptakan keunggulan diferensiasi dan memperoleh kinerja di atas rata-rata ketika harga premium yang ditetapkan untuk produknya melebihi biaya ekstra yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk yang unik.

Resiko dari penggunaan strategi diferensiasi ini adalah:

1. Strategi ini sangat tergantung dari kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk
2. Apabila konsumen menjadi sensitif terhadap harga maka keunikan bukan lagi menjadi hal yang penting dalam produk
3. Diferensiasi menjadi tidak relevan ketika nilai diferensiasi yang diangkat perusahaan dianggap tidak cukup unik oleh konsumen
4. Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak bagi produknya

5. Dengan memberikan diferensiasi yang salah, perusahaan bisa merusak citra perusahaan itu sendiri

c) Strategi fokus

Perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (*market niche*). Perusahaan yang memilih strategi fokus berbasis biaya atau diferensiasi, perbedaannya hanya terletak pada segmentasi yang lebih kecil. Terdapat tiga cara dalam melakukan segmentasi celah pasar yaitu: geografis, tipe konsumen dan segmen lini produk.

Keuntungan dari penggunaan strategi fokus adalah:

1. Perusahaan yang menggunakan strategi fokus paham mengenai ceruk pasarnya dan mengenalnya dengan baik.
2. Perusahaann bisa mendapatkan sedikit pesaing dan penjual yang mempunyai kekuatan tawar yang lemah apabila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga.

Namun strategi fokus juga memiliki beberapa kelemahan yaitu:

1. Adanya kemungkinan perubahan rasa atau kebutuhan dari konsumen pada celah pasar.
2. Adanya ancaman dari para perusahaan berbasis diferensiasi yang mungkin akan mengambil celah pasar dari perusahaan dengan strategi fokus.
3. Erosi keunggulan biaya pada segmen yang sempit.

4. Perusahaan bisa terjebak dengan memilih celah pasar yang ternyata terlalu sempit.
5. Perusahaan yang menggunakan strategi fokus sulit untuk menurunkan biaya produksi secara signifikan.
6. Walaupun pada awalnya perusahaan mengambil keuntungan dari sedikit pesaing pada celah pasar yang dipilihnya, untuk jangka panjang bukanlah tidak mungkin para pesaingnya mengambil pasar perusahaan.

Motivasi

a. Pengertian motivasi

Motivasi dalam Hasibuan (2002) berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau gerakan. Motivasi dalam pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. G.R. Terry dalam Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Sedangkan Winardi (2004) memberikan pengertian tentang motivasi yaitu motivasi adalah sebuah proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Pengertian motivasi menurut Luthan dalam Tean (2007) yaitu:

Motivasion is a process that starts with a physiological deficiency or need that activates behavior or drive that is aimed at a goal or incentive

Dalam hal ini motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktifitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau peransang.

Schermerhorn dalam Winardi (2004) menjelaskan bahwa motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah dan persistensi upaya yang dihasilkan dalam bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tugas-tugas produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

Menurut Malone dalam Hamzah (2008) membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi:

- a. Motivasi intrinsik, yakni motivasi yang timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada pada diri individu itu sendiri, yakni sesuai atau sejalan dengan kebutuhan.
- b. Motivasi ekstrinsik, yakni motivasi yang timbul karena adanya rangsangan dari luar individu.

Proses motivasi menurut Hasibuan (2002) dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Tujuan dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan.
2. Mengetahui kepentingan atau kebutuhan atau keinginan karyawan.
3. Komunikasi efektif dengan bawahan
4. Integrasi tujuan antara organisasi dengan kepentingan bawahan.
5. Fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaan.
6. *Teamwork* yang terkoordinasi dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu membangkitkan dorongan dalam diri sehingga dapat bekerja secara efektif.

b. Tujuan motivasi kerja

Motivasi bertujuan untuk mendorong dan memberikan semangat bagi seorang karyawan untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya dengan penuh semangat. Menurut Hasibuan (2002) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi kerja oleh pimpinan adalah mendorong disiplin dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan dan mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan.

Menurut Hasibuan (2002) tujuan dan asas motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan

2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptaka suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

c. Indikator motivasi kerja

Menurut Robert (1992) seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, dapat memenuhi sendiri dan memacu diri sendiri dan mempunyai perasaan serta komitmen yang tinggi
- 2) Tekun, bekerja secara produktif pada satu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapatkan rintangan.
- 3) Mempunyai kemauan keras untuk bekerja
- 4) Bekerja dengan atau tanpa pengawasan
- 5) Suka tantangan, ingin menguji kemampuan dan menyukai pencarian intelektual

- 6) Memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif dan selalu memikirkan perbaikan sesuatu
- 7) Berorientasi pada sasaran atau hasil kerja
- 8) Selalu tepat waktu dan ingin menjalankan kedisiplinan
- 9) Memberikan andil lebih dari yang diharapkan

Sedang menurut Handoko (2001) adapun karakteristik motivasi kerja yaitu:

- 1) Memacu perilaku orang atau organisasi lainnya, ada suatu tenaga dalam individu, ada dorongan yang membuat orang berperilaku tertentu
- 2) Mengarahkan perilaku yang timbul oleh motivasi selalu berorientasi pada tujuan
- 3) Perilaku yang ditimbulkan di jaga kekuatannya atau tingkatannya.

Menurut Litwin dan Mayer dalam Suyanto (2008), motivasi memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi seperti:

1. Tanggungjawab (*responsibility*)
2. Standar (*standard*)
3. Penghargaan (*reward*)
4. Rekan kerja (*team spirit*)
5. Kesesuaian (*Conformity*)
6. Kejelasan (*clarify*)

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Berbagai penelitian mengenai aspek yang berhubungan dengan komitmen organisasi dan motivasi telah sering dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu antara lain dilakukan oleh Hedriani (2011) tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan BUMN di Kota Padang sebanyak 30 perusahaan. Hasil penelitiannya adalah komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi, artinya bahwa komitmen organisasi disini bukan sebagai variabel pemoderasi. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap budaya organisasi dengan kinerja organisasi, artinya komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Triyono (2003) mengenai pengaruh strategi kompetitif, motivasi dan budaya terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur besar yang terdapat dalam buku: *The Top Companies & Big Group in Indonesia; Standard Trade & Industry Directory of Indonesia* (STDI) tahun 2002 yang diterbitkan oleh P.T. Kompasindo, dan *Indonesia Capital Market Directory* tahun 2002. Dengan sampel 850 perusahaan manufaktur dari berbagai jenis industri di Indonesia. Hasil penelitiannya adalah (1) komitmen organisasi kepada karyawan berpengaruh signifikan positif

terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi. (2) strategi kompetitif memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. (3) budaya kerja memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. (4) strategi kompetitif dan budaya memoderasi hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui motivasi kerja.

Penelitian lain dilakukan oleh Yudhialfi (2011) tentang pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan APBD terhadap kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kota Padang yang berjumlah 42 SKPD. Hasil penelitiannya adalah motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, artinya penelitian ini menemukan bukti bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pengembangan Hipotesis

a. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja Perusahaan

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen yang kuat akan menyebabkan anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengarahkan usaha atas nama organisasi untuk mencapai kinerja organisasi.

Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan

menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan. Pengembangan kinerja karyawan perlu dirancang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Disamping itu partisipasi individu secara aktif dan mandiri menjadi dinamika utamanya, sehingga kekompakan kerja dalam unit, atau kelompok kecil, secara intramaupun inter grup tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh mira (2004) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hedriani (2011) tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan BUMN di Kota Padang. Metode pengambilan sampel adalah *total sampling method* dengan responden manajer-manajer yang ada di perusahaan BUMN tersebut. Hasil penelitiannya adalah tidak ada interaksi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Interaksi budaya dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, artinya komitmen organisasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi memiliki dampak besar bagi perilaku karyawan dan lebih langsung berkaitan dengan pengurangan keluar dari pekerjaan (*turn over*). Makin banyak anggota organisasi menerima nilai utama dan makin besar komitmen mereka terhadap perilaku anggotanya akan menyebabkan

tingginya keinginan untuk sama-sama bekerja guna mencapai kinerja organisasi.

b. Hubungan Strategi kompetitif dan Kinerja perusahaan

Strategi kompetitif merupakan suatu usaha yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam persaingan. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki yang tidak dimiliki oleh pesaing lainnya. Menurut Coulter (2003:211) keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi

Menurut penelitian Triyono (2003) tentang pengaruh strategi kompetitif, motivasi dan budaya terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja organisasi, hasilnya menunjukkan bahwa strategi kompetitif memoderasi kontribusi komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Dengan memilih strategi kompetitif yang tepat bagi perusahaan maka akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yaitu laba. Laba yang terus meningkat dan berkelanjutan akan mencerminkan kinerja perusahaan yang baik dari waktu ke waktu.

c. Hubungan Motivasi dan Kinerja perusahaan

Motivasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja dari organisasi. Winardi dalam Fathoni (2006) memberikan pengertian tentang motivasi yaitu motivasi adalah sebuah proses dengan apa seseorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-

sasaran organisasi sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Pengertian motivasi menurut Luthans dalam Tean (2007) yaitu motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang. Jadi dengan adanya motivasi maka minat kerja dari karyawan dalam organisasi akan meningkat. Dengan meningkatnya minat dan kemauan karyawan dalam organisasi dalam bekerja maka kinerja organisasi tersebut akan meningkat.

Sesuai dengan pendapat Robbins (1993) motivasi dapat diartikan sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan perusahaan dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Menurut penelitian Yudhialfi (2011) tentang pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan APBD terhadap kinerja organisasi. Menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka kinerja organisasi akan meningkat karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha lebih baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

C. Kerangka Konseptual

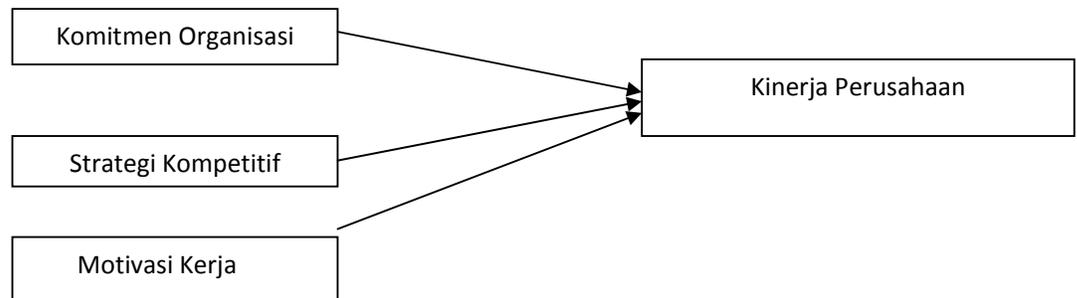
Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya. Kinerja organisasi adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan untuk jangka waktu yang lama sesuai dengan tujuan strategik organisasi.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen yang kuat akan menyebabkan anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengarahkan usaha atas nama organisasi untuk mencapai kinerja organisasi.

Strategi kompetitif adalah pencapaian posisi kompetitif yang diidamkan dalam industri, tempat dimana industri berada. Strategi kompetitif merupakan strategi yang digunakan perusahaan agar memperoleh keunggulan kompetitif dalam persaingan. Dengan menggunakan strategi kompetitif yang tepat maka perusahaan dapat memperoleh kinerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Apabila karyawan memiliki motivasi dalam melaksanakan tugasnya, maka kinerja perusahaan juga ikut meningkat. Sebaliknya, jika motivasi karyawan rendah, maka kinerja perusahaan pun menurun. Insentif yang adil dan layak dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk lebih jelasnya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 1.

Kerangka konseptual

D. Hipotesis

H₁ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan

H₂ : Strategi kompetitif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan

H₃ : motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari pengaruh komitmen organisasi, strategi kompetitif dan motivasi terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kota Padang, sehingga hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima
2. Strategi kompetitif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kota Padang, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
3. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kota Padang, Sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

B. Saran dan Keterbatasan

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh beberapa pihak:

1. Melihat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi, strategi kompetitif dan motivasi dengan kinerja perusahaan hendaknya tidak hanya perusahaan manufaktur berskala besar di Kota Padang saja yang

menggunakannya. Namun sebaiknya komitmen organisasi, strategi kompetitif dan motivasi juga diterapkan pada perusahaan manufaktur berskala menengah dan kecil.

2. Sampel dari penelitian juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lain seperti perusahaan jasa dan perdagangan sehingga hasil penelitian dapat di generalisasi nantinya.

Keterbatasan

1. Pada saat pemberian kuesioner, peneliti menemui kendala untuk bertemu langsung dengan responden yaitu manajer keuangan, manajer personalia dan manajer produksi. Sehingga kuesioner yang disebar peneliti, diisi oleh pegawai lain. Hanya beberapa responden dari beberapa perusahaan saja yang bersedia untuk bertemu dan mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti.