

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Total Quality Management* (TQM)

2.1.1.1 *Pengertian Total Quality Management* (TQM)

Dalam situasi persaingan global saat ini suatu organisasi harus dapat melindungi/mengatasi dari segala permasalahan yang ada, agar tingkat kesesuaian produk dan jasa yang dihasilkan dapat menjadi lebih baik sehingga tidak mengganggu kelangsungan hidup organisasinya di masa yang akan datang. Teknik-teknik yang perlu digunakan dalam suatu perusahaan memberikan manfaat dalam meningkatkan laba perusahaan dan dapat mendukung kegiatan produksi yang berkualitas di perusahaan adalah penerapan *Total Quality Management*. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula.

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli seperti: M.N. Nasution (2015:17) menyatakan *Total Quality Management*

“adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya”.

Sedangkan menurut Vincent Gasperz (2011:9) mengemukakan bahwa:

Manajemen kualitas/manajemen mutu adalah suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Menurut Soewarso Hadjosudarmo (2001:1) menyatakan :

TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya pemenuhan kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan/ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

2.1.1.2 Manfaat Total Quality Management (TQM)

Manfaat yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Menurut M. N. Nasution (2015:43) manfaat *total quality management* dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan

meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan *total quality management* adalah:

1. *Total Quality Management* mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.
2. Adanya perubahan dan perbaikan secara terus menerus dengan menerapkan *Total Quality Management* perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.
3. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (*zero defect*) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan

Selain itu menurut Tjiptono dan Diana (2001:10), perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management* akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing yang bersangkutan antara lain:

1. Rute pertama yaitu rute pasar
Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingan sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.
2. Rute kedua yaitu rute biaya
Perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

2.1.1.3 Prinsip *Total Quality Management*

TQM merupakan suatu konsep yang berupa melakukan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hansler dan Brunell dalam M. N. Nasution (2015:24), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan
2. Respek terhadap semua orang
3. Manajemen berdasarkan fakta
4. Perbaikan berkesinambungan

Uraian mengenai kutipan tersebut di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kepuasan pelanggan

Kebutuhan pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus selalu dipuaskan, baik dari segi produk, pelayanan, harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Kepuasan pelanggan akan terjadi apabila pelayanan yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan, namun yang sering terjadi ialah ada kesenjangan diantara keduanya, sehingga pelanggan sulit untuk merasa puas. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dengan demikian produk harus diproduksi dan pelayanan harus diberikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya secara terus-menerus dan cepat tanggap terhadap keinginan pelanggan yang selalu berubah.

2. Respek terhadap semua orang

Setiap orang dalam perusahaan harus dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai karena memiliki talenta tersendiri yang unik, karena itu harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. Terkadang perusahaan hanya melakukan perbaikan dan pemeliharaan terhadap produk saja dan melupakan keberadaan karyawan sebagai kunci utama kesuksesan. Membina hubungan baik dalam perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan diandalkan, sehingga memacu mereka untuk menciptakan ide dan kreativitas baru yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan terhadap masyarakat dengan tetap menanamkan sikap saling menghormati.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan setiap keputusan dalam perusahaan harus berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan, yang telah dipastikan kebenarannya, bukan hanya berdasarkan perasaan dan pengalaman semata. Perubahan selalu terjadi secara terus menerus, maka perubahanpun harus terus mengikuti perkembangan jaman. Dengan melihat pada fakta yang telah dikumpulkan dan diolah menjadi data, maka dapat diketahui kondisi perusahaan yang akurat, sehingga manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan dengan tepat. Dengan data itu

pula, perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian yang perlu perbaikan, sehingga perbaikan dapat dilakukan pada bagian yang paling memerlukan vital terlebih dahulu, karena perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan dikarenakan keterbatasan sumber daya. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan perusahaan tersebut pada akhirnya akan mampu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

4. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan perbaikan berkesinambungan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perbaikan berkesinambungan, produk dikatakan gagal apabila menyimpang dari harapan pelanggan. Untuk melakukan perbaikan berkesinambungan tidak hanya diperlukan peningkatan sumber daya, tetapi peningkatan sistem. Dalam memecahkan masalah, perusahaan harus mencari sumber atau penyebab masalah dan solusi masalah sekaligus, tidak boleh hanya menekankan pada salah satunya saja. Hal yang paling penting dalam perbaikan berkesinambungan adalah komunikasi, agar masing-masing bagian mengetahui job desk-nya dan saling melaporkan kemajuan maupun kemunduran yang terjadi, serta tetap memantau perubahan. Dengan dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kualitas produk dan juga pelayanan perusahaan.

2.1.1.4 Konsep *Total Quality Management*

Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi. Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur *Bounds et al.* (dalam M. N. Nasution, 2015:23), unsur tersebut berikut ini:

1. Strategi Nilai Pelanggan
2. Sistem Organisasional
3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Uraian mengenai kutipan tersebut di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Strategi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan dan sebagainya.

2. Sistem Organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk secara kontinu, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

2.1.1.5 Karakteristik *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik *Total Quality Management* yang dikembangkan oleh Goetsch & Davis dalam M.N. Nasution (2015:18-19):

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama Tim (Teamwork)
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Uraian mengenai kutipan tersebut di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam *Total Quality Management* baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. Fokus pada

pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna

mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering kali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi, persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

6. Perbaikan Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat. Terdapat 5 aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yakni sebagai berikut:

1. Komunikasi. Komunikasi berguna untuk memberi informasi sebelum, selama dan sesudah dilakukannya usaha perbaikan. Komunikasi terjadi baik di antara anggota dari satu tim, maupun antar tim dalam suatu perusahaan.
2. Memperbaiki kesalahan yang nyata. Diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi permasalahan dan mengatasinya. Dalam hal siklus PDCA (*plan-do-check-analyze*) sangat penting untuk diterapkan.

3. Memandang ke hulu. Aktivitas yang dilakukan adalah mencari penyebab suatu masalah dengan menggunakan alat yang dapat memisahkan antara penyebab dan gejala, yaitu diagram sebab akibat.
 4. Dokumentasi masalah dan kemajuan. Dengan dokumentasi masalah dan kemajuan akan memudahkan dalam memecahkan masalah yang sama pada masa mendatang.
 5. Memantau perubahan. Kinerja suatu proses perlu dilakukan pemantauan untuk memastikan masalah telah dilakukan perbaikan secara tuntas.
7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak

mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam *Total Quality Management*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

Dalam hal ini, karyawanlah yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan / kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, melainkan juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama, yaitu untuk meningkatkan perencanaan dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.1.1.6 Faktor-faktor Penyebab Kegagalan *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. (Tjiptono & Diana, 2001:19)

Menurut Tjiptono & Diana (2001:19) beberapa kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan kegagalan Total Quality Management adalah:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada

pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Team mania Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan.

Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

6. *Empowerment* yang bersifat prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu

apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Kaswan (2012:293) definisi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

Komitmen organisasi merupakan ketersediaan karyawan berusaha bertahan dengan sebuah perusahaan diwaktu yang akan datang.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (dalam Diana Angelica dkk, 2008:92) mendefinisikan:

Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008:156) komitmen organisasi adalah:

Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi

Dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan kekuatan individu secara menyeluruh terhadap aspek-aspek pekerjaan dan berbagai kondisi organisasi kerja. Berdasarkan berbagai hasil

penelitian tentang komitmen terhadap organisasi, dapat dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Menurut David (dalam Sopiah 2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

2.1.2.3 Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (dalam Diana Angelica dkk, 2008:101) terdapat tiga komponen dasar dalam komitmen organisasi yaitu:

1. *Affective Organizational Commitmen (AOC)*
2. *Continuance Organizational Commitment (COC)*
3. *Normative Organizational Commitment (NOC)*

Uraian mengenai kutipan tersebut di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Affective Organizational Commitment (AOC)*

Affective organizational commitment atau komitmen afektif adalah bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana pegawai mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen

afektif merupakan tingkat dimana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyal, kasih sayang dan memiliki perasaan cinta terhadap organisasi.

2. *Continuance Organizational Commitment (COC)*

Continuance Organizational Commitment atau sering juga disebut komitmen kontinyu/rasional merupakan bagian komitmen organisasi dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional mengenai keuntungan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena pegawai menghargai besarnya biaya yang dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi.

3. *Normative Organizational Commitment (NOC)*

Normative Organizational Commitment atau komitmen normatif adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan wajib pegawai untuk tetap bertahan di organisasi.

Menurut Mayer dan Allen dalam Kaswan (2012:293) terdapat tiga komponen komitmen organisasi:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai – nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur

organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

2. **Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)**
Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti : gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal – hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.
3. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**
Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek social, budaya atau agama.

2.1.2.4 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Menurut Gary Dessler (dalam Sopiah 2008:159) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Make it Charismatic*
Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*
Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*
Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications*

Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a sense of community*
Jadikanlah semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi.
6. *Build value-based homogeneity*
Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*
Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik.
8. *Emphasize baruraising, cross-utilization, and teamwork*
Harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu kerja tim. Semua harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
9. *Get together*
Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-sekali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
10. *Support employee development*
Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperlihatkan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*
Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi.
12. *Provide first-year job challenge*
Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya

13. *Enrich and empower*

Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan.

14. *Promote from within*

Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan

15. *Provide developmental activities*

Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

16. *The question of employee security*

Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan adanya pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan di perusahaan.

17. *Commit to people-first values*

Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

18. *Put in writing*

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

19. *Hire "right-kind" manager*

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk the talk*

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar berkata-kata. Bila ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsure yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Menurut Hasibuan (2003:94) kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Mulyadi (2007:337) kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang dihadapkan.

Selanjutnya Menurut Veithzal Rivai (2008:14) menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.1.3.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Moeheriono (2009-61) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

“Pengukuran kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai organisasi”.

Adapun menurut Yuwono, dkk (2007:23) dalam (Irviani Anggraeni:2012) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah sebagai berikut

“Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.1.3.3 Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Vincent Gaspersz (2005: 68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

Penilaian kinerja perusahaan berguna untuk mengevaluasi sumber-sumber yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian diharapkan manajer dapat mengetahui

kelemahan ataupun kelebihan perusahaan ditinjau dari sektor keuangannya. Sehingga manajer dapat mengambil keputusan-keputusan ataupun kebijakan-kebijakan dengan tepat berkenaan dengan kondisi keuangan perusahaan yang dipimpinnya

2.1.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut (Vincent Gaspersz, 2005: 68). adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

Adapun Manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009: 122), antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.

5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Manfaat pengukuran kinerja akan sangat penting bagi perusahaan. Melalui pengukuran kinerja perusahaan dapat membenahi kinerja melalui aspek keuangan maupun non keuangan. Dengan adanya pengukuran kinerja visi misi perusahaan akan terlihat jelas apakah selama ini masih sesuai dengan yang di harapkan atau tidak.

2.1.3.5 Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif (Mulyadi, 2001: 434), yaitu:

1. **Ukuran Kriteria Tunggal**
Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya.
2. **Ukuran Kriteria Beragam**
Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja aspek kinerja manajer dicari ukuran kriteria-kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan beragam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya pada berbagai kinerja. Sebagai contoh seorang manajer divisi diukur kinerjanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pangsa pasar.
3. **Ukuran Kriteria Gabungan**
Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain,

beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu pada beragam criteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

2.1.3.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Menurut Atmosoeparto dalam Tangkilisan (2005:181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal, yang terdiri dari:
 - a. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan, kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 - b. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar
 - c. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
2. Faktor Internal, yang terdiri dari:
 - a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 - b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 - c. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.7 Metode Pengukuran Kinerja

Terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja tersebut ada yang berifat umum dan ada pula yang bersifat khusus.

Menurut Wibowo (2009:13) sistem pengukuran kinerja terdiri dari beberapa metode yaitu:

1. Prosedur perencanaan dan kontrol pada proyek pembangunan US. Railroad (1860-1870).
2. Awal abad ke-20, Du Pont Firm memperkenalkan *return of investment* (ROI) dan *the pyramid of financial ratio* serta General Motor mengembangkan *innovative management accounting of the time*.
3. Sejak tahun 1925, pengukuran kinerja finansial telah dikembangkan sampai sekarang, diantaranya *discounted cash flow* (DCF), *residual income* (RI), *economic value added* (EVA) dan *cash flow from return on investment* (CFROI).
4. Keegan et.al (1989) mengembangkan *performance matriks* yang mengidentifikasi pengukuran dalam biaya dan *non-biaya*.
5. Maskel (1989) memprakasai penggunaan *performance measurement* berbasis *world class manufacturing* (WCM) dengan pengukuran kualitas, waktu, proses dan fleksibilitas.
6. Cross dan Linch (1988-1989) mengembangkan hubungan antara kriteria kinerja dalam piramid kinerja.
7. Dixon et.al (1990) mengenalkan *questionnaire* pengukuran kinerja.
8. Brignal et.al (1991) menerapkan konsep *non-finansial*.
9. Azzone et.al (1991) memprakasai tentang pentingnya kriteria waktu pada penggunaan matrik.
10. Kaplan dan Norton (1992, 1993) memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai konsep baru pengukuran kinerja dengan empat pilar utama yaitu: finansial, konsumen, internal proses dan inovasi.
11. Pada tahun 2000, Chris Adam dan Andy Neely memperkenalkan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan istilah *Performance Prism*.

Dari beberapa metode yang telah diuraikan di atas dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*.

2.1.3.8 Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Balance Scorecard (BSC) merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Oleh karena itu perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *balance scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi, 2009:3)

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Robert dan Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja dan strategi perusahaan.

Metode pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadikomponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Kaplan dan Norton dalam Mulyadi, 2001,18-23):

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebabakibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Serimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi Jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa '*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*'. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis/ intern serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Di samping itu, sifat *balanced scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced scorecard* suatu alat ukur

kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya.

2.1.3.8.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dapat memberikan suatu bahasa yaitu untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan dan menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu kesuksesan yang akan dicapai pada masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengartikan strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu antar department organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001:1) terdiri dari dua kata, yaitu:

1. Kartu skor (scorecard)
Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja dari seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang ingin diwujudkan kepada seseorang dimasa yang akan datang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Dari hasil pertimbangan ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja seseorang yang bersangkutan.
2. Berimbang (balanced)
Berimbang (balance) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personal diukur secara berimbang dari dua aspek, aspek keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern

Menurut Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:16-17) mengemukakan bahwa:

“Balaced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja financial masa lalu, balanced scorecard juga memperkenalkan pendorong kinerja financial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta

pertumbuhan diturunkan dari proses penerjemah strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata

Menurut (Mulyadi, 2007:140), definisi *Balanced Scorecard* adalah: “*Balanced scorecard* adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komperhensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, Proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.”

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah alat untuk mengukur kinerja keuangan dan nonkeuangan yang terdiri dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*costumer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

2.1.3.8.2 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mempunyai empat perspektif yang dijadikan alat ukur dalam menilai kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi perhatian karena kinerja keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh pendapatan, laba, dan nilai pasar, serta menunjukkan hasil keputusan masa lalu yang telah diambil oleh perusahaan

(Mile:2011). Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus bisnis. Dalam hal ini, Kaplan & Norton yang dialihbaasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:43) mengidentifikasi 3 (tiga) tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a. Pertumbuhan (Growth)
- b. Bertahan (Sustain)
- c. Memanen (Harvest).”

Berikut ini adalah penjelasan lebih rinci dari tahapan siklus kehidupan bisnis yaitu sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan (Growth)

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan, dimana perusahaan mempunyai produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan potensial yang sangat penting. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Bertahan (Harvest)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacean, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibandingkan investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Tolak ukur yang umumnya dipakai pada tahap ini adalah pendapatan operasional (operating income) , besarnya laba kotor (gross margin), tingkat pengembalian modal (ROCE), atau besarnya nilai tambah ekonomis (economic value added).

c. Panen (Harvest)

Tahap ini merupakan tahap kematangan dimana perusahaan telah mencapai titik jenuh atas produk-produk atau jasa yang dihasilkan. Perhatian dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk sebagai hasil atau investasi yang telah dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tolak ukur yang cocok untuk tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *Firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya. Kelompok ukuran pelanggan utama menurut Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:59-62) pada umumnya terdiri dari::

- Pangsa pasar
Menggambarkan proposi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual)
- Retensi pelanggan
Mengukur tingkat sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- Akuisisi pelanggan
Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- Kepuasan pelanggan
Menilai tingkat kepuasan atau criteria kinerja tertentu didalam proposi nilai.
- Profitabilitas pelanggan
Mengukur tingkat kepuasan pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard* yaitu pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *Balanced Scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya.. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, komputerasi proses layanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada customer. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Menurut Kaplan & Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:169), dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Kebutuhan

c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastuktur untuk mendukung pencapaian tiga aspek sebelumnya. Perusahaan harus melakukan investasi dalam infrastruktur seperti para pekerja, system, dan prosedur dalam mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjangnya. Menurut Kaplan dan Norton dalam Sony Yuwono (2002:95) tolak ukur kinerja ini dibagi tiga kelompok, yaitu:

- Kemampuan Pekerja (*employee capabilities*)
Dalam era sekarang ini, disadari bahwa kontribusi untuk memperbaiki kinerja tidak hanya datang dari manajer atau eksekutif saja. Ide-ide untuk memperbaiki proses dan kinerja harus datang dari front employee yang paling dekat pada pelaksanaan proses internal dan pelanggan. Oleh karena itu diperlukan capability employee untuk menggerakkan pikiran dan kemampuan kreatif pegawai.
- Kemampuan Sistem Informasi (*information system capabilities*)
Motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan system informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atau informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (*motivation, empowerment, and alignment*)
Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana

ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

2.2 Penelitian Terdahulu

1.1 Tabel

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Callystha Prayhoego dan Devie (2013)	Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing	Terdapat pengaruh signifikan antara Total Quality Management terhadap kinerja perusahaan. Penerapan Total Quality Management yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya .
2	Sri Fadilah (2012)	Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Total Quality Management terhadap Kinerja Organisasi (dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian Intern terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja 2. <i>Total Quality Management</i> terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>
3	Oey Hannes Widjaya dan Ian Nurpatria (2014)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (Tqm) dan Quality Management Information Terhadap Kinerja Perusahaan	Terdapat pengaruh positif <i>Total Quality Management</i> dan <i>Quality Management Information</i> terhadap Kinerja Perusahaan
4	Wawan Sukmana dan Yesi Gusman (2008)	Pengaruh Penyajian Laporan Keuangan Berdasarkan Psak No. 45 Tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba Dan	Penyajian laporan keuangan berdasarkan PSAK No. 45 tentang pelaporan keuangan organisasi nirlaba dan penerapan <i>Total Quality Management</i> secara parsial dan simultan berpengaruh

		Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Yayasan (dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>)	terhadap Kinerja Yayasan
5	Yeni Carolina (2012)	Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi	Penerapan TQM yang terdiri dari tiga tahapan dari tahap persiapan, perencanaan dan pelaksanaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
6	Zainul Arifin Noor (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karya-wan 2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh atau berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Hafidhah dan Muhammad Herli (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja	Budaya organisasi, komitmen organisasi, dan faktor akuntabilitas publik secara bersama-sama maupun persial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya

manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Aditya Hernawan, dkk (2014)

Menurut Samson dan Terziovski (2000) dalam Esti Margiyanti Utami (2007) TQM sebagai suatu filosofi yang meliputi konsep, metoda, alat-alat dan teknik untuk membentuk bahasa yang dapat dipahami dan diterapkan sebagai strategi bisnis di “*top-floor*” dan sebagai fungsional pada “*shop-floor*”. Pendekatan ini membantu organisasi untuk mengintegrasikan aktivitas bisnis dalam kepemimpinan, orang-orang, fokus pelanggan, perencanaan, jaminan proses berkualitas, dan informasi dan analisa. Aktivitas ini ketika dihubungkan bersama-sama akan memimpin untuk bias mendukung terwujudnya kinerja kelas dunia bisa mendukung di dalam kepuasan pelanggan, hubungan, pengoperasian kinerja dan kinerja bisnis.

TQM menurut Tjiptono dan Diana (2001:4)

TQM merupakan pendekatan dalam meningkatkan produktifitas organisasi (Kinerja Perusahaan), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan). Meningkatkan efektifitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumber daya melalui peningkatan produktifitas) dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat

Menurut Gasperzs dalam Musran (2010) bahwa di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*). TQM merupakan pendekatan yang seharusnya

dilakukan perusahaan masa kini untuk memperbaiki kualitas produk, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas.

Sri Fadilah (2014) menguji hubungan *total quality management* terhadap kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh secara positif terhadap kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukan unsur komitmen sebagai persyaratan untuk memegang jabatan atau profesi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen di dalam dunia kerja. Komitmen kerja di perusahaan tidak terlepas dari hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja

Aris dan Ghazali (2006:193) tingkat komitmen, baik komitmen dari organisasi atau perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap organisasi serta perusahaan sangat diperlukan, melalui komitmen yang telah ditetapkan akan tercipta iklim kerja yang profesional. Sehingga semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi.

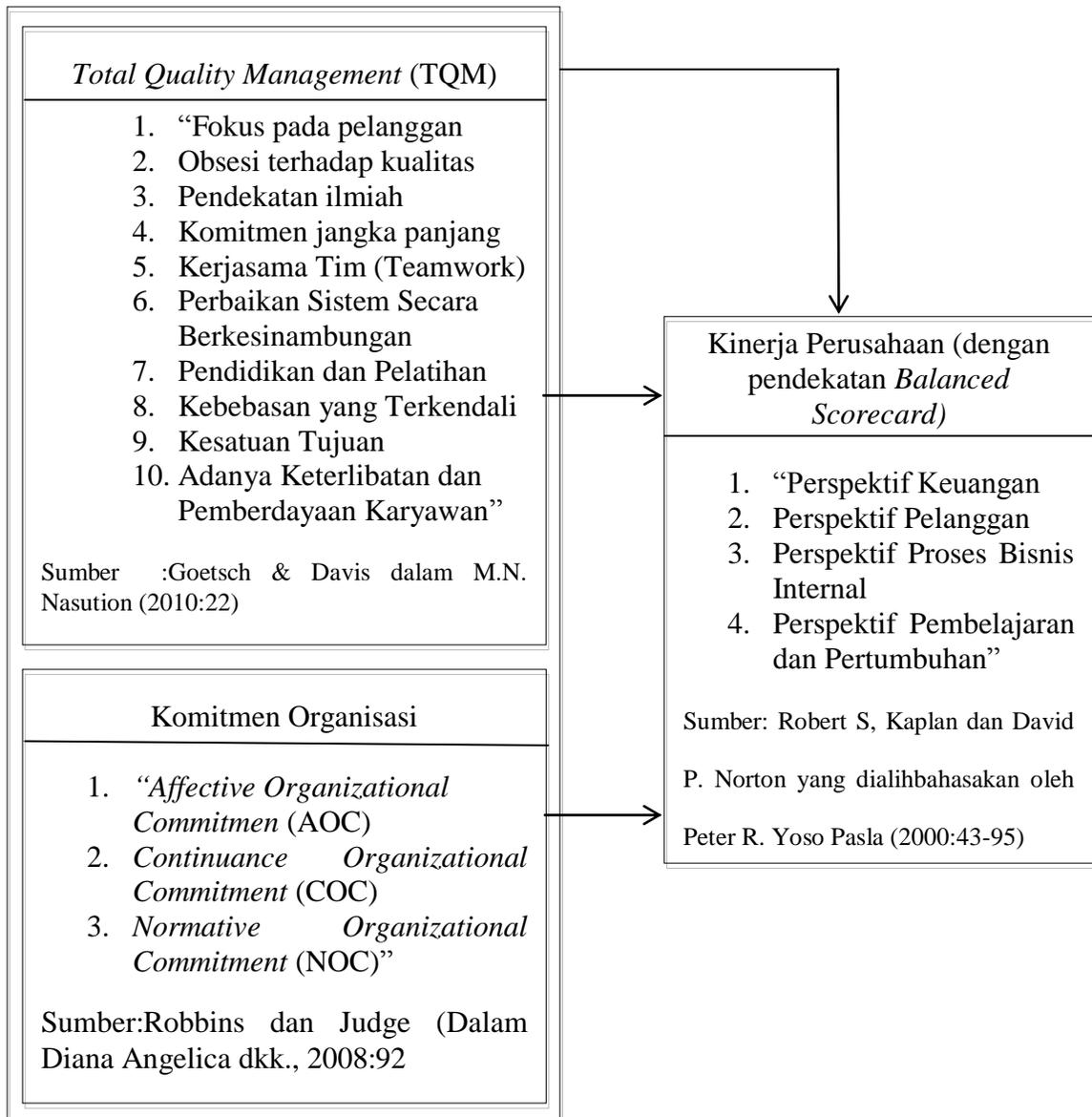
Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. (Diana, 2012)

Angel dan Perry (1981) dalam Muhammad Kurniawan (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Kouzes (1993: 32), Setyo Riyanto (2002) dalam Hafidhah (2014) menyatakan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik

Hafidhah dan Muhammad Herli (2014) menguji hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif dimana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya

Dari uraian di atas maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.3 Bagan Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan
- H2 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan
- H3 : Terdapat pengaruh *total quality management* (TQM) dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan