

# PENINGKATAN KINERJA BERBASIS PADA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN STRATEGI DAN INOVASI

**Djoko Kristianto**

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## **ABSTRACT**

*Researcher trying to do research of social area specially related to make-up of organizational affectivity, make-up of organizational affectivity become important because representing one of the target of organization (Nahavandi & Makikzadeh, 1993). Existence of resource human being in organization represents one of the important aspects especially with the organizational affectivity. Important human resource in make-up of organizational affectivity because of investment in conducted human resource by many organizations is by dozens and this matter designate that human resource represents important shares. More and more many good organization of consciousness or unconscious stay in the tight emulation atmosphere. Hence no doubt again that situation in this time more and more to require high flexibility because of speed the happening of change. In face of emulation which more and more to tighten and more and more to have nuance of is make-up of the perform, organization find its improvement by way of improving affectivity from organization.*

**Keywords:** *Performance, organizational, support strategy and innovation.*

## **PENDAHULUAN**

Peneliti dibidang organisasi di dalam melakukan penelitian sering berangkat dari adanya persaingan yang ketat yang diakibatkan adanya globalisasi di berbagai bidang yang mengakibatkan meningkatnya kompleksitas persoalan dalam organisasi (Nicholsom, 1989). Makin banyak organisasi baik sadar atau tidak sadar berada dalam suatu atmosfir persaingan yang ketat tersebut. Maka tidak diragukan lagi bahwa keadaan saat ini makin membutuhkan fleksibilitas tinggi dikarenakan kecepatan terjadinya perubahan. Dalam menghadapi persaingan yang makin ketat dan makin memiliki nuansa peningkatan performa tersebut, organisasi menemukan peningkatan performanya dengan jalan meningkatkan efektivitas dari organisasi.

Peneliti yang mencoba melakukan penelitian-penelitian dibidang sosial khususnya yang berkaitan dengan peningkatan efektivitas organisasi, peningkatan efektivitas organisasi menjadi penting karena merupakan salah satu tujuan organisasi (Nahavandi & Makikzadeh, 1993). Keberadaan sumberdaya manusia dalam organisasi merupakan salah satu aspek yang penting terutama dengan efektivitas organisasi tersebut. Sumber daya manusia penting dalam peningkatan efektivitas organisasi dikarenakan investasi dalam sumber daya manusia yang

dilakukan oleh banyak organisasi adalah tidak sedikit dan hal ini menandakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang penting.

Minat terhadap pengaruh karakteristik gaya kepemimpinan terhadap strategi dan kinerja, telah dikaji pada keefektifan kelompok kecil dan kepuasan (Fiedler, 1967; House, 1971), termasuk relatif baru. Di samping itu, telah dilakukan juga berbagai penelitian tentang hubungan antara latar belakang eksekutif puncak (*top executive*) dengan arah strategi dan organisasi (Levitt, 1974), keterkaitan antara strategi, inovasi, dan kinerja (Nicholsom et al, 1990), dan komitmen organisasi (Nahavandi & Makizadeh, 1993; Homell & Avolio, 1993; Podsakoff, 1996).

## **KERANGKA TEORI**

Pengaruh dukungan berinovasi dirasakan semakin penting, karena dengan adanya dukungan berinovasi akan tercipta iklim organisasi yang kondusif yang dapat mendorong bawahan berprestasi sehingga kemudian akan mempengaruhi kinerja (Kozlowski & Doherty, 1989; Hovwill & Avolio, 1993). Faktor komitmen organisasi juga sangat perlu karena strategi yang telah diformulasikan oleh pemimpin akan berjalan dengan baik manakala bawahan mempunyai komitmen yang tinggi pada kinerja perusahaan (Podsakoff & McKenei, 1996).

## **STRATEGI DAN INOVASI**

Menurut Andrews (1980), Strategi korporat adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud atau tujuan yang menghasilkan kebijakan utama dan merencanakan pencapaian tujuan-tujuan ini, serta terperinci jangkauan bisnis yang ingin dicapai atau diharapkan, dan sifat dari penyaluran ekonomis dan non ekonomis yang akan diberikan oleh pemegang saham, karyawan, pelanggan dan masyarakat. Esensi strategi adalah penyesuaian organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Strategi diperlukan karena ada persaingan dalam lingkungan eksternal (Porter, 1980). Dengan demikian, konsep strategi ini menyangkut masalah penggunaan sumberdaya organisasi dan masalah interaksi organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Hofer & Schendel mengajukan empat komponen strategi yang menarik untuk dikaji: (1) ruang lingkup (*scope*), (2) pengerahan sumberdaya (*resource deployments*), keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), dan sinergi. Keunggulan kompetitif adalah posisi unik yang dikembangkan organisasi para pesaingnya lewat pengerahan sumberdaya *skill* dan keputusan mengenai skope bisnis. Sedang sinergi adalah efek bersama dari pengerahan sumberdaya dan atau keputusan mengenai skope bisnis. Dalam konteks strategi korporasi, sinergi menunjukkan adanya saling penguatan antar berbagai unit strategis (SBU) seperti kebersamaan staf korporasi, sumberdaya dan kemampuan manajemen puncak.

Keberhasilan perusahaan dalam bersaing dan *survive* ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam melakukan adaptasi secara cepat dalam ilmu dan teknologi dan kemampuan merespon perubahan eksternal dalam konteks ini, inovasi dan inovasi teknologi merupakan kebutuhan yang mutlak (Abbey, 1989; Anderson et al, 1990). Inovasi adalah kegiatan kreatif yang tidak hanya merupakan

adaptasi pada kesempatan, tetapi merupakan inisiatif kegiatan yang menciptakan hal yang baru (Novelty) secara independen dengan merespek terhadap hal yang pragmatis. Novelty menunjuk kepada sesuatu yang baru, sesuatu yang belum pernah dipikirkan dan dikerjakan sebelumnya (McMaster, 1996).

Bagi banyak perusahaan, inovasi telah menjadi tugas utama yang dapat menghasilkan peningkatan finansial dan komitmen fisik. Penekanan pada inovasi didasarkan pada pemikiran yang diyakini bahwa inovasi (*product, proses, etc*) bukanlah sesuatu yang terjadi, tetapi merupakan sesuatu yang harus diupayakan (Abbey, 1989). Upaya berinovasi harus didukung semua pihak yang terdapat dalam organisasi. Inovasi memerlukan organisasi yang secara khusus dirancang untuk berinovasi. Dalam hal ini, struktur organisasi, proses, imbalan (*reward*), dan sumberdaya manusia dikombinasikan sedemikian rupa sehingga dapat menciptakan suatu organisasi yang berinovasi. Poin penting yang ditekankan di sini adalah bahwa organisasi inovasi itu berbeda, bahkan bertolak belakang dari organisasi yang ada (Galbraith, 1984).

Mc Master (1996) memandang inovasi dari perspektif *intelligence, learning* dan *flexibility* yang melihat inovasi dalam konteks perusahaan sebagai pengorganisasian diri sendiri (*self organizing*), pemeliharaan kepemilikan sendiri yang hidup dalam lingkungan dalam rangka peningkatan kualitas. Setiap perusahaan sudah memiliki kapasitas inovasi sendiri dan kapasitas itu dijalankan semaksimal mungkin. Perusahaan yang mengetahui inovasi secara khusus merancang penciptaan kesempatan untuk berinovasi dan mendukung kegiatan berinovasi. Mereka menyusun sistem imbalan, praktik komunikasi, investasi, dan mengkombinasikan sumberdaya manusia dan ide serta menyesuaikan dengan struktur.

Dalam organisasi berinovasi, terdapat empat determinan kunci, yaitu: (1) *Vision*, yaitu ide bersama mengenai hasil nilai (*a value outcome*) yang ada dalam organisasi, (2) *Participative safety*, yaitu melibatkan banyak orang dalam pengambilan keputusan melalui saling mempengaruhi, interaksi, *sharing information*, dukungan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan tata kerja. Agar inovasi terjadi, maka keselamatan merupakan unsur penting dalam lingkungan partisipatif, (3) *Climate for excellence*, yaitu: komitmen nyata untuk mencapai kinerja unggul melalui modifikasi prosedur dan implementasi pengembangan metode kerja, (4) *Support for innovation*, manajer yang berhasrat maju selalu mendukung inovasi (Andesen et al, 1990).

Inovasi dapat terjadi melalui proses; (1) Difusi pengetahuan (*knowledge diffusion*), yaitu penyebaran pengetahuan dalam organisasi dan (2) *absortive capability*, yaitu kemampuan menyerap pengetahuan untuk dikembangkan dan dieksploitasi (Fiol, 1996; Colhen & Levinthal, 1990 dan Brown, 1981). Dukungan untuk mengimplementasikan inovasi kemungkinan diberikan oleh pemimpin, tetapi kemungkinan pimpinan tidak memahami inovasi. Pimpinan yang mengetahui sedikit tentang inovasi sebaiknya mendelegasikan pelaksanaan inovasi kepada bawahan yang lebih tahu, tetapi kurang mempunyai otoritas dan sumberdaya untuk menciptakan ilkim yang baik untuk implementasi inovasi (Klein & Sorra, 1996).

Menurut Siegel & Kaemmerer (1978), organisasi yang berinovasi (*innovation organization*) didefinisikan sebagai organisasi yang mendukung terciptanya fungsi kreasi para anggota-anggotanya. Hal itu didasarkan pada 5 (lima) dimensi pemikiran yang menjadi karakteristik organisasi inovasi, yaitu: gaya kepemimpinan (*style leadership*), kepemilikan (*ownership*), norma untuk berbeda (*norm for diversity*), pengembangan yang berkelanjutan (*continuous development*), dan konsisten (*consistency*).

Inovasi akan meningkat apabila pimpinan (top manajer) mendorong dan mendukung (*support*) keberanian menanggung risiko (*risk taking*) dan ide baru dari karyawan (Kanter, 1983; Kouzes & Posner, 1988, dan Niehoff et al., 1990). Bawahan yang menyatakan mempunyai hubungan dengan pimpinan ditandai dengan adanya dukungan inovasi yang tinggi, saling mempercayai dan otonomi juga menyatakan bahwa organisasi mendukung inovasi dan memutuskan peningkatan pemasokan sumber daya. Hal ini menimbulkan persepsi iklim psikologis bahwa dukungan inovasi adalah positif berhubungan dengan perilaku inovasi (Scott & Bruce, 1994). Dengan kemampuan menyampaikan inspirasi, visi dan stimulasi intelektual, pimpinan transformasional dapat mendorong terciptanya dukungan inovasi pada bawahan, sehingga pada gilirannya diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan (Howell & Avolio, 1993). Dukungan dan pengakuan dari pimpinan dan kolega juga akan menciptakan komitmen, sepanjang organisasi mereka dan profesi mereka menerima dan mengakui hasil yang dicapai mereka (Rosenbaum, 1991).

### **KOMITMEN ORGANISASI**

Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif yang dimiliki seseorang dalam mengidentifikasi dirinya dengan dan terlibat dalam organisasi khususnya yang ditandai dengan adanya kepercayaan terhadap sasaran dan nilai dari organisasi, kemauan untuk menunjukkan usaha dengan mengatasmakan organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi (Oliver, 1990). Komitmen seseorang terhadap organisasi kemungkinan dibentuk ketika seseorang memasuki organisasi (rekrutmen) dan tahap-tahap yang mengajarkan mengenai nilai organisasi, dan bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan (Caldwell et. al., 1990).

Menurut Hopfl (1992), apabila seseorang meningkatkan komitmen yang lebih besar daripada organisasi, mereka secara efektif akan menuntut janji yang lebih sungguh-sungguh pada diri mereka sendiri terhadap perusahaan dibandingkan dengan tuntutan komitmen yang normal. Sementara itu, seseorang dapat merasa *committed* terhadap organisasi, *top mangement*, *supervisors* atau kelompok kerja (Irving et. al., 1997). Komitmen seseorang kepada organisasi di sebut sebagai komitmen organisasi (Mueller et., al 1992). Menurut Barling & Wade (1990), Kepuasan kerja (*job satisfaction*), iklim organisasi (*organiational climate*), dan keterlibatan kerja (*job involment*) merupakan pediktor yang signifikan dari komitmen organisasi.

Allen & Meyer (1990) melihat komitmen organisasi dari tiga dimensi konstruk, yaitu: (1) *The Affective Component*, yaitu komitmen yang menunjukkan pada sentuhan emosi karyawan, indentifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. (2) *The Continuance Component*, yaitu komitmen yang mendasarkan pada biaya (*cost*) karyawan yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi, (3) *The Normative Component*, yaitu komitmen yang menunjukkan pada perasaan karyawan mengenai kewajiban untuk tinggal dengan organisasi.

Allen & Meyer (1990) memandang *affective commitment* dan *continuance commitment* menunjukkan hubungan antara karyawan dan organisasi yang mengurangi *turnover*, namun keduanya mempunyai sifat yang berbeda. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat tetap tinggal dalam organisasi karena menginginkan, sedangkan karyawan *continuance commitment* mereka tetap tinggal karena membutuhkan.

Seseorang dapat mencapai pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan antara karyawan dengan organisasi apabila ketiga komponen dipertimbangkan secara bersama. Sebagai konsekuensinya, mereka mengembangkan model tiga komponen tentang komitmen organisasi. Menurut model ini, karyawan mempunyai pelbagai pengalaman yang berangkat dari tiga bentuk komitmen. Meyer et. al (1997) dalam penelitiannya menghipotesiskan bahwa setiap komponen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda dan mempunyai implikasi pada perilaku kerja. Irving et,al (1997) dalam penelitiannya mengenai komitmen menemukan, bahwa kepuasan kerja berkorelasi seara positif dengan *affective occupational commitment*.

Menurut Bass (1990), komitmen diperlukan untuk meningkatkan produktifitas, untuk itu diperlukan keterlibatan yang tinggi. Komitmen dapat dicapai hanya jika karyawan berpartisipasi dalam pencapaian sasaran (*goal*). Komitmen meningkat melalui kesetiakawanan, dukungan perilaku dalam mencapai sasaran. Hanya dengan partisipasi dalam pencapaian sasaran, kemungkinan tercapai komitmen dan pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan

Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen pengikut terhadap organisasi (Bass, 1985). Komitmen organisasi yang dibentuk oleh pemimpin akan meningkatkan kinerja perusahaan (Charson & Perrew 1995 & Podsakoff & Mac Kenzie & Bommer, 1996, Balu et, al ; 1992 ; Dunham et, al ; 1994 ; Keller, 1997 dan Wook ko et, al 1997).

## **KINERJA KARYAWAN DAN PERANAN PENILAIAN KINERJA**

Einstein & Waldman, dikutip Waldman et al (1987) mengemukakan tiga faktor mengenai kepuasan kerja karyawan dengan sistem penilaian kinerja mereka dalam hubungannya dengan: (1) hasil imbalan (*reward outcome*), (2) Pengembangan kinerja sekarang, dan (3) pengembangan ke depan. Hasil imbalan menunjukkan persepsi karyawan mengenai kemampuan sistem penilaian mengalokasikan *justly merit salary* meningkat dan promosi. Pengembangan kinerja sekarang menunjukkan tingkat sejauh mana penilaian kinerja dilakukan dan

didiskusikan setiap hari dengan supervisor karyawan dimaksudkan timbal balik, dan pengembangan kinerja sekarang. Pengembangan kedepan mengukur sejauh mana sistem penilaian di persepsikan untuk mengelola *career path* dan menunjukkan pengembangan.

Ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, sistem penilaian melakukan pengukuran dan penilaian kinerja, mengalokasikan sumber daya seperti penggajian dan promosi, dan sering menjawab pertanyaan seseorang yang kritis sedemikian rupa sehingga berhubungan dengan penilaian rasial yang tidak jujur atau perbedaan kelamin. Dengan demikian, skor penilaian aktual dan bagaimana hal itu didistribusikan merupakan mekanisme timbal balik, kontrak bahwa membuat eksplisit apa yang diharapkan dan digunakan sebagai dasar pengalokasian imbalan yang langka secara *fair* dan mengembangkan kinerja. Itulah persepsi yang membentuk karyawan memandang penggunaan sistem penilaian yang mempengaruhi kemanusiaan mereka dan dapat dipertimbangkan sebagai hasil (*outcome*) yang penting Waldmen et, al (1987).

### **STRATEGI DAN DUKUNGAN INOVASI, KOMITMEN ORGANISASI**

Kinerja akan lebih meningkat apabila pemimpin memberikan dukungan kepada bawahan. Menurut Bethel (1995), pemimpin dapat mendukung dan mendorong bawahan dengan tiga cara, yaitu ; (1) dukungan emosi, (2) dukungan fisik (3) dukungan spiritual. Dalam organisasi, dukungan berinovasi berpengaruh terhadap kinerja (Howell Avolio, 1993). Dukungan berinovasi akan lebih tinggi bila dilandasi komitmen organisasi yang kuat, baik pemimpin maupun bawahan. Untuk menghasilkan landasan dalam membangun iklim inovasi, kita membutuhkan kesiapan dan penyampaian pesan secara konstan dan mendukung prospek inovator dalam menanggung risiko (Quinn, 1990).

Mathieu dan Zajac (1990) menunjukkan bukti tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan sejumlah peran perilaku yang penting termasuk kinerja, absensi, kebiasaan terlambat, *turnover*. Bagaimanapun juga komitmen merupakan faktor penting dalam menjelaskan perilaku yang tidak formal seperti imbalan atau hukuman yang diberikan oleh organisasi. Mc. Caul et, al (1985), menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi berbagai perilaku penting terhadap fungsi organisasi yang efektif. Seseorang yang *committed* terhadap organisasi kemungkinan berkeinginan tetap tinggal, melakukan usaha lebih keras, dan menunjukkan kinerja yang baik.

### **KESIMPULAN**

Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja yang dimotori oleh strategi, dukungan inovasi dan komitmen organisasi merupakan kajian yang penting, karena hubungan antar masing-masing variabel yang pada gilirannya akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak peneliti yang mencoba melakukan penelitian-penelitian dibidang sosial khususnya yang berkaitan dengan peningkatan efektivitas organisasi, peningkatan efektivitas organisasi menjadi penting karena merupakan salah satu tujuan organisasi.

Keberadaan sumberdaya manusia dalam organisasi merupakan salah satu aspek yang penting terutama dengan efektivitas organisasi. Sumberdaya manusia penting dalam peningkatan efektivitas organisasi dikarenakan investasi dalam sumberdaya manusia yang dilakukan oleh banyak organisasi adalah tidak sedikit dan hal ini menandakan bahwa sumberdaya manusia merupakan bagian yang penting.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, Kneneth, 1980, *The Concept of Corporate Strategy (Terjemahan)*, Jakarta : Erlangga.
- Blau, G. A. paul & N.S John, 1992, *On Developing a general index of Commitment*, Unpublished manuscript, Temple University.
- Brown, L.A, 1981, *Innovation Diffusion*, London : Metuen.
- Caldwell, David F ; Chatman, Jennifer A & O' Reilly, Charless (1990), "Building Organizational Commitment" : A Multyfirm Study, *Journal of occupational Psychology*, 63, 243-261.
- Galbraith, Jay R, 1984, *Designing the Innovating Organization, in Competitive Strategic Management*, Lamb, Robert Boyden (Ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Gupta, A.K., 1986, *Matching managers to strategies:point and counterpoint*, *Human Resources Management*, Vol.25, No.2: 215-234.
- Hofer, Charles & Schendel, 1978, *Strategy formulation Analytical Cocept*, St.Paul Minnesota: West Pubicing Company.
- Keller, Robert T. 1997, "Job involement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictor of Job Performance": A Study of Scietest and Engineers, *Journal of Psychology*, Vol. 82, No. 4: 539-545.
- Klein, Katherine J. & Sorra, JoannSpeer, 1996, *The Challenge of innovation implementation*, *Academy of Management Review*, Vol.21, no. 4, 105-1080.
- Mueller, Charles W.; Wallace, Jean E. & Price, James L. (1992), *Employee Commitment: Resolving some issues*, *Work and Occuptions*, Vol.19, No. 3, August.
- Nicholson, Nigel, Rees, Anne & Rooney, Annette Brooks, "Strategy, Innovation and Performance", *Journal of Management Studies*, Vol.27, No. 5: 511-533.
- Oliver, Nick, 1990, "Reward, Invesment, Alternatives and organiational commitment: Empirical evidence and theoritical development", *Journal of Occupational Psycology*, Vol.63, 19-31.
- Quinn, Susan R., 1990, *Supporting innovation in the work place*, Supervision, February.
- Robbins, Stephen, 1996, *Organizational Behavior*, Englewod Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Scott, Sussanne G. & Bruce, Reginald A., 1994, "Determinants of Innovative behavior: Path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 580-607.