

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi adalah teori yang meyakini tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi dalam semua keadaan (Otley, 1980). Teori kontinjensi mengklaim bahwa tidak terdapat cara paling baik dalam membuat keputusan, memimpin perusahaan, dan mengelola organisasi, namun bergantung kepada situasi. Sehubungan dengan hal tersebut, setiap keputusan dan sistem perusahaan harus sesuai dengan lingkungan termasuk keadaan internal dan eksternal (Raybun dan Thomas, 1991).

Perspektif kontinjensi dalam *Total Quality Management* (TQM) lebih efektif untuk membantu manajemen perusahaan memimpin organisasi dengan gaya, strategi, dan rencana unik mereka sendiri untuk pengembangan dan kelangsungan hidup perusahaan di dunia bisnis. *Total Quality Management* (TQM) adalah strategi manajemen bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan kualitas proses dan produk dalam suatu organisasi.

Teori kontinjensi Fiedler menjelaskan gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi. Teori kontinjensi tersebut berasumsi bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh yang bergantung pada situasi tugas

kelompok, tingkat gaya kepemimpinan, kepribadian, dan pendekatan yang sesuai dengan kelompok. Seseorang menjadi pemimpin bukan karena ciri-ciri kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasional dan interaksi antara pemimpin dengan situasi (Wahjoedi, 2021).

Teori kontinjensi dalam konteks komitmen organisasi mengacu pada pemahaman bahwa faktor-faktor tertentu, seperti struktur organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan eksternal, dapat mempengaruhi tingkat komitmen individu terhadap organisasi. Struktur organisasi dan budaya organisasi dapat membentuk persepsi individu terhadap organisasi dan pada gilirannya memengaruhi tingkat komitmen mereka serta penting bagi organisasi untuk memahami dinamika lingkungan eksternalnya yang memerlukan adaptasi organisasi agar tetap relevan dan menarik bagi karyawan, dan meresponsnya secara efektif agar dapat menciptakan kondisi yang mendukung komitmen individu. Pendekatan yang efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi dapat bervariasi tergantung pada kondisi dan konteks spesifik yang ada.

Teori kontinjensi dalam konteks kinerja organisasi menyatakan bahwa tidak ada satu model atau pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi. Artinya, keefektifan suatu tindakan atau struktur organisasi tergantung pada kondisi dan konteks spesifik di mana organisasi beroperasi. Esensi dasar teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis (Gardin dan Greve, 2008).

2.1.2 *Total Quality Management (TQM)*

2.1.2.1 *Pengertian Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan (Tjiptono, 1998). *Total Quality Management (TQM)* merupakan pendekatan yang menekankan peningkatan berkelanjutan dari kualitas produk, pelayanan, dan sumber daya manusia dengan berusaha mengurangi pemborosan dalam proses produksi yang disebabkan karena kesalahan atau kurang maksimalnya kualitas barang atau jasa yang dihasilkan agar kepuasan pelanggan dapat tercapai (Yuwono, 2017).

Total Quality Management (TQM) berupa upaya organisasi dalam penilaian kembali mengenai cara-cara, kebiasaan, praktik, dan aktivitas yang telah dilakukan serta memfungsikan kembali secara inovatif yang mengacu pada kepentingan *klien*, sehingga organisasi mampu mencapai tujuannya. Pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* yang baik dapat diperoleh jika seluruh karyawan perusahaan ikut aktif dalam melakukan peningkatan produk perusahaan (Waty et al, 2023). Proses *Total Quality Management (TQM)* memiliki *input* yang spesifik seperti keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan

kemudian mentransformasi input untuk memproduksi barang dan jasa serta memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*) (Mamik, 2017). Pendekatan *Total Quality Management* (TQM) bersifat parsial, namun komprehensif dengan melibatkan berbagai pihak.

2.1.2.2 Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Nasution (2005) terdapat 10 karakteristik *Total Quality Management* (TQM) yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal memberikan penilaian kualitas produk, sedangkan pelanggan internal memiliki peran besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berkaitan dengan produk.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan kerja yang merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik pelanggan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), terutama untuk mendesain pekerjaan

dan pengambilan keputusan serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain.

4. Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan budaya agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina dengan lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu sistem. Sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan semakin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Setiap karyawan diharapkan dan didorong untuk terus belajar agar dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya serta agar dapat bersaing dalam era global.

8. Kebebasan yang Terkendali

Hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik berupa kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik, perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Maka, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Tetapi, kesatuan tujuan ini bukan berarti harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mampu mengakibatkan meningkatnya kemungkinan hasil keputusan yang baik, rencana lebih baik, dan perbaikan yang lebih efektif. Hal tersebut karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.

2.1.2.3 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Setelah *Total Quality Management* (TQM) diterapkan dengan benar dan tepat dalam berbagai pengelolaan, maka dapat dirasakan manfaat bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi. Dapat

diketahui manfaat *Total Quality Management* (TQM) untuk pelanggan menurut Septiani et al (2023) yaitu:

1. Minimnya atau hilangnya keluhan terhadap produk atau pelayanan
2. Pelanggan diperhatikan atau dipedulikan
3. Pelanggan mendapat jaminan kepuasan.

Sedangkan manfaat *Total Quality Management* (TQM) bagi institusi itu sendiri:

1. Adanya perbaikan atau perubahan kualitas produk dan pelayanan
2. Memotivasi *staff*
3. Produktivitas meningkat
4. Penurunan biaya
5. menekan produk cacat
6. Permasalahan dapat terselesaikan dengan cepat.

Adapun manfaat *Total Quality Management* (TQM) bagi *staff* organisasi antara lain:

1. Memberdayakan
2. Menjadi lebih terlatih dan memiliki kemampuan
3. Semakin mendapat harkat dan pengakuan.

Manfaat penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang dirasakan institusi dalam jangka panjang antara lain:

1. Menjadikan posisinya institusi sebagai *leader* bukan lagi hanya sebagai *follower*

2. Menciptakan *teamwork* yang baik
3. Menciptakan situasi institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
4. Terwujudnya institusi yang siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap tuntutan perubahan
5. Terciptanya komunikasi antar staf departemen yang berbeda, lebih mudah.

2.1.2.4 Total Quality Management (TQM) di Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang kesehatan dinyatakan bahwa pembangunan kesehatan masyarakat memerlukan upaya kesehatan, sumber daya kesehatan, dan pengelolaan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Langkah-langkah yang ditempuh untuk melaksanakan hal tersebut adalah pengembangan unit pelayanan kesehatan, peningkatan peranserta masyarakat, dan pengembangan sistem rujukan. Rumah sakit menjadi pedoman sistem rujukan medis, khususnya masalah penyembuhan dan pemulihan kesehatan. Pemerintah daerah memberi kesempatan kepada pihak swasta dalam menangani pelayanan kesehatan yang sesuai kebutuhan dan permintaan masyarakat guna mempercepat pemerataan pembangunan sarana dan fasilitas kesehatan. Pelayanan kesehatan merupakan hak warga negara, pelayanan kesehatan yang tersedia harus mudah

dijangkau, bermutu baik dengan harga yang terjangkau oleh semua lapisan masyarakat.

Menurut Mamik (2017) pengelolaan sarana kesehatan termasuk rumah sakit perlu dikelola dengan manajemen *modern* dan bersifat sosio-ekonomi. Manajemen rumah sakit harus peka dalam menghadapi terjadinya perubahan yang cepat dan segera mungkin mengantisipasi sesuai keinginan dan kebutuhan masyarakat yang mengacu pada kepuasan konsumen. Pelayanan kesehatan yang mudah, cepat, dan nyaman yang dapat memberi kepuasan dalam hasil perawatan sesuai dengan penyakit yang diderita merupakan tuntutan masyarakat. Pada beberapa rumah sakit masih terdapat kesenjangan antara apa yang diharapkan pasien dengan kenyataan yang dirasakan pasien terhadap kualitas pelayanan. Pelayanan rumah sakit yang belum optimal merupakan implikasi dari lemahnya *Total Quality Management (TQM)*.

Fenomena tersebut merupakan tantangan berat bagi pimpinan dan karyawan. Prospek peningkatan kualitas pelayanan kesehatan secara berkelanjutan merupakan kebijakan bidang manajemen bisnis yang ditopang oleh otonomi umum dalam semua jenjang dan unit kerja untuk menjamin akuntabilitas dan kelancaran strategi bersaing rumah sakit. Kebijakan ini dapat diwujudkan melalui program penerapan *Total Quality Management (TQM)* secara efisien dan efektif.

Di institusi pelayanan kesehatan, pasien digolongkan sebagai konsumen atau pelanggan yang harus diberikan kepuasan dalam menjalani pengobatan ataupun perawatan, sedangkan institusi ibarat sebuah perusahaan dengan dokter, perawat, dan *staff* sebagai pelaku usaha atau penjual jasa yang memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggannya. *Total quality management* dalam bidang kesehatan harus mengutamakan pemenuhan kebutuhan kualitas pelayanan kesehatan dengan mengadakan perbaikan terus menerus terhadap seluruh aspek yang ada di rumah sakit sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna jasa dan pemberi jasa.

Menurut Sehendi et al (2023) rumah sakit berkualitas baik akan bergantung pada sumber daya seperti kualitas pelayanan dokter, perawat, *staff*, dan karyawan serta fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia. *Total Quality Management* (TQM) adalah konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten (Alam & Hasbiyadi, 2021). Rumah sakit yang berkualitas harus mengetahui apa yang diharapkan pasien karena pasien memiliki hak untuk menilai kualitas pelayanan yang diterimanya.

2.1.3 *Servant Leadership*

Menurut Spears (2002) *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. *Servant leader* lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya, orientasinya adalah untuk melayani, cara pandang holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual (Febrianty et al, 2023). Prioritas kepemimpinan pelayan adalah pengembangan bawahan yang menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan, lalu terciptanya kepuasan pelanggan yang diikuti dengan keberhasilan yang berkesinambungan.

Nugraha et al (2023) menyatakan perilaku pemimpin yang melayani dapat diidentifikasi berdasarkan 7 kriteria berikut:

1. Membentuk konsep
2. Memulihkan emosi
3. Mengutamakan pengikut
4. Membantu pengikut tumbuh dan sukses
5. Berperilaku secara etis
6. Memberdayakan
7. Menciptakan nilai untuk masyarakat Konstruksi *Servant*

Karakteristik *servant leadership* menurut Muller et al (2018) yaitu:

1. *Empowerment*, memupuk sikap percaya diri dan proaktif diantara pengikutnya, memberi mereka rasa kekuatan pribadi.

2. *Accountability*, membuat orang bertanggung jawab atas kinerjanya dalam rentang kendali mereka.
3. *Standing back*, pemimpin yang melayani tidak lagi menjadi pusat perhatian ketika ada tugas yang harus diselesaikan.
4. *Humility*, untuk mengatasi keterbatasan individu, pemimpin yang melayani, mendorong kontribusi dari pengikut.
5. *Authenticity*, merupakan kesesuaian antara komitmen dan niat pemimpin yang melayani, baik secara publik maupun pribadi.
6. *Courage*, pemimpin yang melayani adalah orang yang berani karena sangat bergantung pada sesuatu keyakinan dan nilai-nilai untuk memediasi tindakan.
7. *Interpersonal acceptance*, pemimpin yang melayani bersedia memaafkan kesalahan, pelanggaran, dan *move on* setelah terjadi permasalahan.
8. *Stewardship*, pemimpin yang melayani menunjukkan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk organisasi.

Menurut Iswahyudi et al (2023) berikut merupakan beberapa prinsip utama dari kepemimpinan *servant*:

1. Empati

Prinsip yang paling mendasar dalam kepemimpinan *servant* adalah empati. Pemimpin *servant* mampu merasakan dan memahami perasaan, kebutuhan, dan perspektif anggota tim. Pemimpin *servant* melibatkan,

mendengarkan secara aktif, menunjukkan perhatian, dan memahami apa yang penting bagi individu-individu dalam tim.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemimpin *servant* memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada anggota tim. Mereka percaya bahwa anggota tim memiliki potensi untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan organisasi. Pemberdayaan membantu anggota tim merasa bahwa mereka memiliki peran aktif dalam mencapai tujuan bersama.

3. Kepemimpinan Kolaboratif

Prinsip ini mengutamakan kerja sama dan kolaborasi dari pada hierarki dan kontrol. Pemimpin *servant* bekerja sama dengan anggota tim, menghormati keragaman pendapat, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi. Mereka tidak berusaha untuk mengendalikan, tetapi untuk memfasilitasi pertukaran solusi dan ide.

4. Kesadaran Diri

Pemimpin *servant* memiliki kesadaran diri yang kuat. Mereka memahami kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan keyakinan mereka sendiri. Kesadaran diri membantu pemimpin *servant* menjadi autentik dalam berinteraksi dengan anggota tim dan menghindari sikap manipulatif.

5. Pelayanan

Pemimpin *servant* mengutamakan pelayanan kepada anggota tim. Peran mereka sebagai pelayan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan anggota tim, membantu anggota tim tumbuh, dan mencapai tujuan mereka. Pelayanan bukan hanya konsep retorik tetapi merupakan tindakan nyata.

6. Pengembangan Manusia

Pemimpin *servant* berkomitmen untuk mengembangkan potensi anggota dalam tim mereka. Mereka memberikan dukungan, pelatihan, dan bimbingan yang diperlukan agar anggota tim dapat tumbuh secara profesional dan pribadi. Pengembangan individu dianggap sebagai investasi jangka panjang.

7. Kejujuran dan Integritas

Pemimpin *servant* menjunjung tinggi kejujuran dan integritas dalam semua tindakan dan keputusan. Mereka berfungsi sebagai model peran dalam hal etika kerja dan moralitas, menciptakan lingkungan di mana kejujuran dihargai dan dihormati.

8. Pengendalian Diri

Prinsip ini menekankan pengendalian diri yang kuat oleh pemimpin *servant*. Mereka tidak terpengaruh oleh keinginan untuk mencari pengakuan pribadi atau mengakumulasi kekuasaan. Sebaliknya, mereka berfokus pada pelayanan kepada orang lain.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2015). Menurut Yusuf dan Syarif (2018) komitmen organisasi merupakan konsep kompleks yang mencakup komponen perilaku serta sikap termasuk sejauh mana pekerja menggabungkan nilai-nilai organisasi, serta niat mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam bentuk sikap penerimaan, keyakinan kuat terhadap nilai-nilai, dan tujuan suatu perusahaan serta dorongan kuat untuk mempertahankan keanggotaan tersebut demi tercapainya tujuannya baik secara individu maupun tujuan perusahaan secara lebih luas (Hakim, 2013).

Wagner dan Hollenbeck (2010) mengemukakan bahwa melalui komitmen organisasi semua orang dapat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi yang mempekerjakan mereka. Hal ini memerlukan kesediaan dari pihak karyawan dalam mengajukan upaya substansial atas nama organisasi dalam waktu yang lama. Bagi anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan mereka yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi adalah keterikatan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi yang bertahan lama, membantu pencapaian

tujuan organisasi, dan tidak berkeinginan meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Menurut Robbins dan Judge (2015) terdapat 3 dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Anggota karyawan akan tetap menjadi bagian organisasi karena memang memiliki keinginan (Pratiwi et al, 2023).

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Seseorang akan bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang menimbulkan keadaan yang sulit bila ia pergi.

Menurut Staw dalam Wijayanti (2002) komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Karakteristik Personal

Karakteristik personal yaitu kondisi potensi serta kapasitas kemampuan dan kemauan anggota dengan kebutuhan organisasi. Organisasi mencari anggota dengan potensi serta kapasitas kemampuan dan kemauan bekerja sama yang baik.

2. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi antara lain menyangkut :

- a. Desentralisasi dan otonomi tanggung jawab organisasi sentralistik dengan menempatkan semua keputusan ditentukan dari atas kurang efektif dalam operasional sehari-hari. Kinerja organisasi kurang efektif karena jenjang struktural yang terlalu rumit dan birokratis. Mekanisme sistem kerja yang jelas dan tugas optimalisasi fungsi pemberdayaan antar bagian dan desentralisasi wewenang berkorelasi positif terhadap komitmen.
- b. Partisipasi aktif dalam setiap kegiatan termasuk pengambilan keputusan dan rasa kepemilikan akan berkorelasi positif dengan komitmen.
- c. Hubungan yang baik antar anggota satu sama lain. Apabila kualitas hubungannya baik maka akan sering terjadi diskusi mengenai penyelesaian permasalahan dalam organisasi.

3. Karakteristik Pengalaman Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi mempengaruhi komitmen organisasi karena anggota akan mengetahui sejauh mana merasakan sikap positif kelompoknya terhadap tempat berorganisasi atau seberapa penting dirinya bagi organisasinya.

2.1.5 Kinerja Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Menurut Zaharuddin et al (2021) kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan dalam organisasi. Kinerja organisasi didefinisikan sebagai pencapaian organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan dalam misinya dengan menghabiskan tingkat sumber daya organisasi yang dapat diterima, guna mencapai tujuan kelangsungan hidup jangka panjang dan kelangsungan hidup organisasi (Lusthaus, 2002). Kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Zaharuddin et al, 2021). Menurut Draft (2010) kinerja adalah kemampuan untuk pencapaian tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut

perusahaan, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan perusahaan.

2.1.5.2 Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Pendekatan *Balanced*

***Scorecard* (BSC)**

Balanced Scorecard berasal kata *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non keuangan, *performance* jangka panjang dan *performance* jangka pendek, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan (Syariati et al, 2011).

Menurut Kaplan dan Norton (1992) *Balanced scorecard* memiliki 4 perspektif yang digunakan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan menentukan tujuan jangka panjang unit bisnis. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran bagi ketiga perspektif lainnya. Ukuran keuangan menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial (keuangan) organisasi. Terdapat 3 tahap perkembangan perusahaan, yaitu:

1) Pertumbuhan (*Growth*)

Merupakan tahapan awal, dimana perusahaan mempunyai produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan potensial yang sangat penting. Untuk memanfaatkan potensi ini, 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 mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) Bertahan (*Sustain*)

Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas

perbaikan yang berkelanjutan, dibandingkan investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan.

3) Memanen (*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 dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

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 strategi 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 customer. Kelompok ukuran pelanggan pada umumnya terdiri dari:

1) Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu (jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual)

2) Retensi Pelanggan

Mengukur tingkat sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

3) Akuisisi Pelanggan

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4) Kepuasan Pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atau kriteria kinerja tertentu didalam proporsi nilai.

5) 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 antar pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard* yaitu pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan BSC 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, komputerisasi 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.

Perspektif proses bisnis internal menjadi 3 bagian, yaitu:

1) Inovasi (*Innovation*)

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

2) Operasi (*Operations*)

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

3) Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan produknya 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

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga aspek sebelumnya. Perusahaan harus melakukan investasi dalam infrastruktur seperti para pekerja, sistem, dan prosedur dalam mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjangnya.

Tolak ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

1) 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.

2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atau informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan (*Motivation, Empowermen and Aligment*)

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, *servant leadership*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Berbagai penelitian tersebut dilakukan

dengan melakukan penambahan variabel maupun tidak. Penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk acuan atau perbandingan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti>Nama Jurnal/Vol	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Zehir & Zehir (2023), <i>Sustainability</i> , Vol.15	<i>Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals</i> (Studi Pada Rumah Sakit di Turki)	Variabel Independen: 1. <i>Total Quality Management (TQM)</i> Variabel Dependen: 1. <i>Financial Performance</i> 2. <i>Operational Performance</i>	<i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit di industri jasa.
2.	Puthanveettil et al (2021), <i>The TQM Journal</i> , Vol.33	<i>TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings</i> (Studi Pada Rumah Sakit di India)	Variabel Independen: 1. <i>Total Quality Management (TQM)</i> Variabel Dependen: 2. <i>Performance Outcome</i>	<i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
3.	Muller et al (2018), <i>International Journal of Business and Management Studies</i> , Vol. 10	<i>Perceptions Regarding The Impact of Servant Leadership on Organisational Performance in The Eastern Cape</i> (Studi Pada Provinsi Eastern Cape)	Variabel Independen: 1. <i>Servant Leadership</i> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Performance</i>	Perilaku kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
4.	Dinku (2018), <i>African Journal of Business</i>	<i>Effects of employees' commitment on organizational</i>	Variabel Independen: 1. <i>Employees' commitment</i> Variabel Dependen:	Komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi

	<i>Management</i> , Vol.12	<i>performance at Arjo Didessa Sugar Factory</i> (Studi Pada Pabrik Gula Arjo Didessa)	1. <i>Organizational Performance</i>	
--	-------------------------------	--	--------------------------------------	--

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023

Penelitian Zehir dan Zehir (2023) bertujuan untuk menjelaskan pencapaian keberlanjutan rumah sakit dengan menganalisis hubungan antara penerapan praktik *Total Quality Management* (TQM) dan dampaknya terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit. Data yang dikumpulkan menggunakan model persamaan struktural (SEM). Sebanyak 1.069 survei diselesaikan di 6 rumah sakit swasta dan 26 rumah sakit pemerintah di wilayah Marmara Turki. Hasilnya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memberikan dampak besar terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit.

Penelitian Puthanveettil et al (2021) dilakukan di 52 rumah sakit di India, dengan penyebaran kuesioner berdasarkan penelitian sebelumnya disebar melalui email. Hasil penelitian menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang optimal akan mendorong karyawan sehingga meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Muller et al (2018) bertujuan untuk menyelidiki persepsi mengenai dampak kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja organisasi di Provinsi Eastern Cape. Menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengukur kinerja organisasi. Desain penelitian kuantitatif digunakan dan menghasilkan 428 kuesioner yang dapat digunakan melalui *non-*

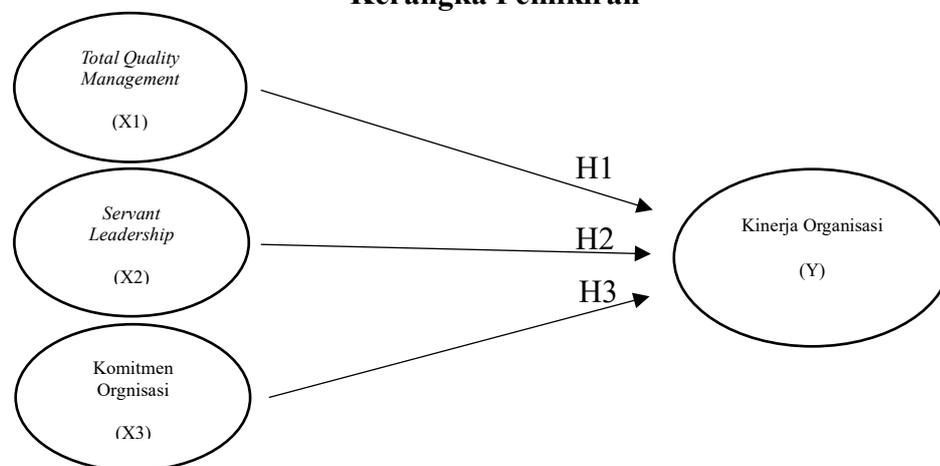
probability convenience sampling. Hasil menunjukkan kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses internal, dan kinerja pembelajaran dan inovasi, berdasarkan *Balanced Scorecard*.

Penelitian Dinku (2018) bertujuan untuk menentukan pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja organisasi berdasarkan studi kasus Pabrik Gula Arjo Didessa. Penelitian ini merupakan penelitian *cross-sectional*. 261 karyawan dan 4 anggota manajemen dipilih sebagai sampel penelitian. Kuesioner standar didistribusikan dan SPSS digunakan untuk memproses dan menganalisis data yang dikumpulkan. Berdasarkan Hasil regresi, model komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi di Pabrik Gula Arjo Didessa.

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran



Sumber : Zehir dan Zehir (2023), Muller et al (2018), dan Dinku (2018)

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan (Tjiptono, 1998). *Total quality management* (TQM) merupakan alat bantu yang digunakan perusahaan dalam melaksanakan kinerjanya. Perusahaan jasa perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) untuk melakukan peningkatan kualitas, memaksimalkan daya saing dan perbaikan terus menerus.

Agar dapat mencapai kinerja yang baik dan bermutu diperlukan adanya upaya yang efektif dan efisien, sehingga *Total Quality Management* (TQM) dianggap hal yang tepat untuk dilakukan. Konsep *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2001).

Kunst dan Lemmink (2000) melakukan penelitian tentang parameter kesuksesan kinerja atau kualitas yang tinggi dan hubungan yang saling terkait dengan kinerja. *Total Quality Management* (TQM) berinteraksi positif dengan kinerja bisnis rumah sakit, yang diindikasikan dengan efisiensi dan peningkatan kualitas jasa layanan para pasien.

Penelitian Zehir dan Zehir (2023) menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit. Praktik mendasar *Total Quality Management* (TQM) berfungsi sebagai landasan untuk menumbuhkan budaya mutu dalam organisasi. Organisasi rumah sakit dapat secara signifikan meningkatkan keseluruhan kinerjanya dan memberikan hasil jangka panjang dengan menerapkan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) menawarkan pendekatan terstruktur yang berpusat pada keunggulan dan kelangsungan hidup jangka panjang.

Penelitian Puthanveetil et al (2021) menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dengan dilakukannya penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang optimal akan mendorong karyawan sehingga akan meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi. Begitupun dengan penelitian Dinata dan Purnawati (2021) dan Pratiwi et al (2022) yang menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.4.2 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Greenleaf (1970) seorang pemimpin sejati adalah mereka yang melayani dan memenuhi kebutuhan pengikutnya, bukan hanya fokus pada pencapaian pribadi. Pendapat ini meyakini, bahwa seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bertugas untuk melayani, menjaga, dan memelihara kesejahteraan fisik serta mental pengikut atau anggotanya. *Servant leadership* dapat membawa perubahan positif bagi perusahaan karena dianggap sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang paling ideal yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menghadapi era persaingan. Pada dasarnya konsep pemimpin *servant* menunjukkan seseorang yang ingin melayani kemudian muncul sebuah kesadaran untuk memimpin.

Tipe pemimpin yang melayani mampu memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan para pegawai. Menurut Zebua et al (2023) pemimpin tipe ini dapat membangun empati kepada pegawai, mampu berkomunikasi, dan menjadi pendengar yang baik. Karyawan mengharapkan sosok

pemimpin *servant* yang mempunyai kesadaran diri yang tinggi, membuat konsep perencanaan yang baik, berwawasan ke depan, mengembangkan dan mendorong pegawai untuk membangun kebersamaan, serta membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian Mahembe dan Engelbrecht (2014) menyebutkan bahwa model kepemimpinan *servant* mampu memainkan peranan penting dalam efektifitas organisasi. Model kepemimpinan *servant* juga cocok dipergunakan oleh karyawan yang mempunyai pekerjaan sebagai *helper* (penolong) yang harus siap dan tanggap dalam menolong pasien.

Penelitian Muller et al (2018) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Keberadaan kepemimpinan melayani membuat anggota tim bekerja bersama-sama, saling percaya, dan memiliki komunitas untuk tujuan organisasi. Hal ini senada dengan penelitian Triraharjo et al (2019) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggungjawab. Komitmen organisasi adalah sikap loyal yang dimiliki oleh individu terhadap penilaian personalnya untuk dapat berkomitmen pada suatu perusahaan (Lubis, 2010). Komitmen organisasi menunjukkan hubungan keterlibatan individu dalam suatu organisasi yang berdasarkan kepercayaan serta rasa ikut memiliki atas organisasi untuk dapat mewujudkan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi.

Komitmen organisasi menjadi isu penting dalam melihat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi dan seberapa besar karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota yang bersifat kolektif (Sitio & Parhusip, 2023). Adanya komitmen terhadap tujuan akan berpengaruh pada *performance* baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana kinerja yang baik dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen merupakan salah

satu faktor penting dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelayan publik (Rochbani et al, 2022).

Penelitian yang dilakukan Kouzes dalam Rommy (2011) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian Ivano (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Dinku (2018) menyatakan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Lebih lanjut peneliti menyatakan bahwa saat ini tidak ada organisasi yang dapat mencapai kinerja puncaknya kecuali setiap karyawan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Penelitian Sitio dan Parhusip (2023) pun menunjukkan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja RSUD Djoelham Binjai. Penelitian Dahlan dan Madjojo (2020) menunjukkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja OPD Kota Tidore Kepulauan secara parsial. Kemudian penelitian Ulabor dan Bosede (2019) pun mengungkapkan bahwa komitmen karyawan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selanjtnya, peneltian Ekienabor dan Ehijiele (2018) menunjukkan komitmen karyawan signifikan dan merupakan alat penting dalam mencapai kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi