

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini berada dalam payung besar kajian Perilaku Organisasi. Sebelum membahas variabel-variabel yang diteliti, dalam Bab 2 ini akan dicermati makna istilah Perilaku Organisasi dan bidang-bidang kajian apa saja yang masuk di dalamnya. Bab 2 menjelaskan konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, yakni: Kinerja Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kerja Tim, Pembelajaran organisasi, Inovasi Organisasi, dan Manajemen Mutu. Bagian berikutnya adalah penelitian terdahulu.

2.1 Perilaku Organisasi

Menurut Robbins & Coulter (2007), perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku Organisasi merupakan bidang kajian yang mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi: individu, kelompok, dan struktur. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan efek struktur pada perilaku untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif. Karena perilaku organisasi secara khusus memperhatikan situasi yang berhubungan dengan pekerjaan, kajian ini melihat perilaku dalam konteks kepuasan kerja, ketidakhadiran, pergantian pekerjaan, produktivitas, kinerja individu, dan manajemen. Topik-topik penting yang masuk dalam bidang kajian perilaku organisasi antara lain: motivasi, perilaku dan kekuasaan pemimpin, komunikasi interpersonal, struktur dan proses grup, pengembangan sikap dan persepsi, proses perubahan, konflik dan negosiasi, dan desain kerja.

Dalam kajian perilaku organisasi, organisasi mempengaruhi perilaku dan perilaku mempengaruhi organisasi. Di bidang perilaku organisasi, pertanyaan mendasar tentang perilaku individu, kelompok, dan organisasi dapat dilihat baik dari perspektif psikologis maupun sosiologis. Perilaku organisasi dimaksudkan untuk menjelaskan perilaku dan membuat prediksi perilaku berdasarkan pengamatan. Dengan memahami perilaku, seorang peneliti dapat lebih memahami cara kerja organisasi. Selain itu, perilaku organisasi mempelajari bagaimana sebuah organisasi dapat mempengaruhi perilaku dan sebaliknya. Mereka masing-masing mempengaruhi yang lain, menciptakan lingkaran yang tidak pernah berakhir di antara keduanya. Oleh karena itu, untuk memiliki organisasi yang sehat dan sukses, sangat penting untuk memahami seluk beluk perilaku organisasi.

2.1.1. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi dianggap sebagai yang utama variabel dependen yang menarik bagi peneliti yang bersangkutan dengan setiap bidang manajemen. Teknik pengukuran yang diperkenalkan selama dua dekade terakhir telah menjadi salah satu tren internasional yang paling luas di masyarakat (Ogbonna & Harris, 2000). Kinerja dianggap sebagai gambaran keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, dalam rangka mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi juga dikaitkan sebagai pencapaian organisasi dalam periode tertentu. Bass dkk. (1985) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai transformasi input menjadi output, yang bertujuan untuk mencapai hasil tertentu. Kinerja organisasi memberikan informasi tentang hubungan antara biaya minimal dan efektif (ekonomi), biaya efektif dan output yang direalisasikan (efisiensi), dan antara output dan hasil yang dicapai (efektivitas). Kinerja suatu perusahaan mungkin dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kemampuan kolektif untuk mencapai tujuan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam kajian perilaku organisasi karena proses yang ditempuh menilai sejauh mana pencapaian tujuan. Pengukuran kinerja menentukan kemungkinan adanya penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, atau jadwal waktu yang ditentukan selama pelaksanaan.

Kinerja organisasi menunjukkan efektivitas pemilik usaha dan manajer dan keberhasilan mereka. Lööf & Heshmati (2002) menunjukkan bagaimana potensi keberhasilan usaha bergantung pada kinerja organisasinya. Konsep kinerja organisasi juga berafiliasi dengan ketahanan dan keberhasilan suatu organisasi. Salas dkk. (2008) menetapkan keberhasilan organisasi tercermin dalam kemampuan mereka untuk melakukan usaha. Peneliti menggunakan kinerja organisasi untuk menentukan bagaimana kinerja usaha dalam hal keuntungan, pangsa pasar, dan kualitas produk ke organisasi lain dalam industri yang sama atau serupa (Abasilim, 2014).

Jabnoun (2005) mengemukakan bahwa kinerja organisasi mengacu pada upaya menerapkan, melakukan, dan melakukan pekerjaan yang teratur dan berkomitmen. Kinerja erat kaitannya dengan pekerjaan dan hasilnya (Goh et al., 2013). Selain itu, kinerja adalah ukuran komprehensif yang selanjutnya mencakup produktivitas, kualitas, dan konsistensi (Joseph, 2009; Tan & Olaore, 2022). Oleh karena itu, kinerja meliputi perilaku atau tindakan yang dianggap relevan dengan tujuan organisasi.

Valmohammadi (2012) menggambarkan kinerja organisasi sebagai indikator yang mengukur seberapa baik organisasi mencapai tujuannya. Studi penelitian sudah

pernah dilakukan untuk mengukur kinerja organisasi melalui kombinasi ukuran kinerja yang berbeda seperti kepuasan pelanggan, kinerja operasional dan kepuasan karyawan (Baird et al., 2011; Fuentes et al., 2006; Gadenne & Sharma, 2009). Ahire & Dreyfus (2000) mencoba untuk mendefinisikan ukuran kinerja melalui beberapa hasil *tangible* (nyata, bisa dilihat) dan *intangible* (tidak berwujud) di perusahaan manufaktur yang memenangkan penghargaan keunggulan bisnis. Mereka mengkategorikan semua hasil hanya sebagai satu konstruk yaitu 'Kualitas Kinerja.' Dengan analogi yang sama dan dari penelitian lain, dalam penelitian ini, kinerja organisasi akan diukur menggunakan tiga ukuran kinerja yaitu – kinerja operasional, produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.

Studi penelitian memiliki mengukur kinerja organisasi melalui kombinasi kinerja yang berbeda ukuran seperti kepuasan pelanggan, kinerja operasional dan kepuasan karyawan (Baird et al., 2011; Fuentes et al., 2006; Gadenne & Sharma, 2009; Jabnoun, 2005; Sadikoglu & Olcay, 2014). Dari hasil kajian mereka terdapat konfigurasi yang bervariasi pada perusahaan yang memiliki kinerja lebih tinggi.

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah menjadi tema yang sangat penting dalam teori organisasi dan peneliti dari latar belakang yang berbeda melakukan kajian dengan simpulan yang berbeda tentang sifat dari budaya organisasi. Schein (2010) berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah pola bersama nilai, asumsi, dan keyakinan yang telah dikembangkan oleh sekelompok orang yang bekerja dalam organisasi yang sama. Ada tiga pendekatan untuk mendiagnosis dan menilai budaya organisasi, yakni pendekatan dimensi, pendekatan struktur yang saling terkait dan pendekatan tipologi. Pendekatan dimensi adalah salah satu pendekatan yang paling menonjol untuk konstruksi budaya, khususnya dalam penelitian kuantitatif.

Menurut Bowers et al. (2017), budaya organisasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yakni budaya hirarkis yang bersifat rigid dan kaku, budaya klan/*adhocracy* yang tidak terlalu formal dan membawa spirit kewirausahaan dan tenaga kerja yang berdaya, dan budaya elitis yang cenderung diktator. Gaya kepemimpinan sangat membentuk budaya organisasi, dan perusahaan perlu sadar akan pentingnya budaya organisasi agar tidak mengalami krisis manajemen.

Giberson dkk. (2009) juga mengaitkan antara kepemimpinan dan budaya organisasi. Karakteristik pimpinan organisasi erat kaitannya dengan nilai-nilai budaya yang dikembangkan di organisasi melalui norma-norma yang bisa menghambat karyawan untuk berkembang dan keberanian untuk mengambil

keputusan. Mereka merekomendasikan perlunya organisasi untuk menyelaraskan antara budaya organisasi dengan karakteristik pimpinan.

Budaya organisasi dapat dibentuk *by design* atau sudah terbentuk dari awal atau dibiarkan terbentuk dengan sendirinya. Di sinilah peran pemimpin untuk membentuk dan mempertahankan budaya organisasi. Dibutuhkan kecerdasan dan kerja yang fokus agar budaya yang baik terbentuk. Budaya organisasi tidak dapat terbentuk hanya dengan berbicara panjang lebar tentang budaya, menempelkan nilai-nilai budaya di dinding ruangan, membaca buku tentang budaya, mencetak kata-kata indah tentang budaya di gelas.

Dalam perbandingan model organisasi Denison berdasarkan nilai-nilai "tingkat permukaan" yang relatif lebih banyak dan nilai-nilainya praktek nyata dibuat. Nilai-nilai seperti itu dianggap keduanya lebih mudah diakses daripada asumsi dan lebih dapat diandalkan daripada artefak (Denison & Mishra, 1995). Model budaya organisasi oleh Denison didasarkan pada empat ciri budaya: keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi yang telah ditunjukkan dalam literatur untuk memiliki pengaruh pada kinerja organisasi (Denison & Mishra, 1995).

Menurut model Denison, ada empat indikator budaya organisasi yang dapat mendorong tingginya budaya organisasi, antara lain:

- a. Keterlibatan: derajat keterlibatan dan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- b. Konsistensi: seberapa jauh sistem, proses, dan prosedur yang berjalan di organisasi dapat seiring sejalan untuk mendukung ketercapaian tujuan organisasi
- c. Adaptasi: kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan internal untuk merespon perubahan eksternal dan kondisi pasar
- d. Misi: sejauh mana sebuah organisasi jelas mengapa itu ada dan ke mana arahnya. Misi harus ada sebagai pedoman organisasi dalam mengambil langkah dan keputusan.

2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sambil mengembangkan potensi penuh mereka. Kepemimpinan transformasional berfokus pada emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang, memungkinkan untuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan pengikut sebagai manusia seutuhnya (Northouse, 2021). Bass & Avolio (1994) menjelaskan kepemimpinan transformasional melalui empat karakteristik utama: (a) pengaruh ideal (pemodelan peran karismatik), (b)

motivasi inspirasional (mengartikulasikan visi yang menggugah), (c) stimulasi intelektual (mendorong kreativitas dan inovasi), dan (d) pertimbangan individual (pembinaan dan pendampingan).

Penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu variable independent. Gagasan teori kepemimpinan transformasional telah menjadi teori yang paling sering diteliti dan didukung (Chammas & Hernandez, 2019). Bass dkk (2003) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan karyawan filantropis dan otentik yang terhubung dengan tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional memiliki kualitas khusus yang mempengaruhi perubahan signifikan dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan yang membangun komitmen terhadap tujuan dan sasaran organisasi (Abasilim, 2014).

a. Pengaruh Ideal/Karisma

Pengaruh yang diidealkan bersifat mengilhami dan karenanya membangun sudut pandang tentang apa yang penting dalam hidup. Pengaruh ideal, juga disebut sebagai karisma, adalah komponen emosional kepemimpinan di mana pemimpin bertindak sebagai panutan yang kuat bagi pengikut (Northouse, 2021). Pemimpin dengan atribut pengaruh yang diidealkan adalah pemimpin pembelajar yang menunjukkan determinasi diri yang tinggi, harga diri, dan persuasi serta komunikasi yang teratur untuk mengubah pengikutnya.

b. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspirasional memfasilitasi kreativitas dan inovasi. Proses tersebut memerlukan kemampuan pemimpin untuk mengembangkan visi dan harapan positif bagi pengikut untuk dicapai (Orabi, 2016). Pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional, sehingga pengikut menunjukkan kemampuan lebih dari biasanya (Northouse, 2021). Motivasi inspirasional berfokus pada pengembangan dan penyelarasan kesadaran pengikut terhadap tujuan dan misi organisasi.

c. Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual mendorong inovasi. Stimulasi intelektual memungkinkan para pemimpin untuk mengembangkan kapasitas pengikut untuk memecahkan masalah melalui kreativitas dan inovasi (Orabi, 2016). Kepemimpinan mendukung pengikut yang mencoba taktik baru dan mengembangkan cara intuitif dalam menangani masalah organisasi (Northouse, 2021). Pemimpin dengan stimulasi intelektual terlibat dalam proses pemecahan masalah melalui pembinaan dan pendampingan.

d. Pertimbangan Individual

Pertimbangan individual memungkinkan para pemimpin untuk menyediakan iklim yang mendukung bagi para pengikut dengan mendengarkan dengan cermat

kebutuhan individu mereka. Pemimpin mengakui dan mendukung kontribusi bawahan terhadap pencapaian dan keberhasilan tujuan organisasi (Orabi, 2016). Pemimpin menggunakan delegasi untuk memfasilitasi pertumbuhan pengikut melalui tantangan pribadi dan bertindak sebagai pelatih dan penasihat sekaligus membantu bawahan dalam mencapai aktualisasi diri (Northouse, 2021). Pemimpin yang menunjukkan pertimbangan individual memberikan afiliasi yang kuat dan arahan khusus dengan tingkat struktur yang tinggi kepada karyawan di tempat kerja.

2.1.4. Kerja Tim

Sebuah tim didefinisikan sebagai pengaturan kerja di mana individu bekerja saling bergantung untuk mencapai tujuan mereka; di mana mereka secara kolektif bertanggung jawab atas hasil kerja mereka, dan di mana mereka dan orang lain melihat mereka sebagai identitas sosial yang utuh (Salas et al., 2015). Ohland dkk (2012) menjelaskan efektivitas kerja tim melalui lima dimensi berikut ini:

- a. Berkontribusi terhadap kerja tim
Anggota tim yang efektif menunjukkan kontribusinya terhadap tim dengan bekerja lebih banyak atau lebih berkualitas daripada standar yang ditetapkan/diharapkan. Selain itu, kontribusi mereka meningkatkan kerja tim. Bentuk lain dari kontribusi terhadap tim adalah membantu anggota lain yang mengalami kesulitan (Salas et al., 2015).
- b. Berinteraksi dengan anggota tim
Kerja tim yang efektif dapat dilihat dari apakah anggota tim bertanya dan menunjukkan ketertarikan kepada gagasan dan kontribusi anggota tim yang lain. Mereka juga meningkatkan komunikasi antaranggota, memberikan dorongan satu sama lain, dan meminta masukan serta menggunakan masukan untuk meningkatkan kinerja (Salas et al., 2008).
- c. Menjaga agar tim tetap di jalur yang seharusnya
Kerja tim berjalan efektif bila anggota mencermati kondisi-kondisi yang dapat memengaruhi tim dan memantau perkembangan tim. Anggota tim juga memastikan anggota lain menunjukkan perkembangan yang seharusnya. Anggota tim juga memberikan umpan baik yang spesifik, tepat waktu, dan konstruktif (Horwitz & Horwitz, 2007).
- d. Mengharapkan kualitas
Kerja tim yang efektif dapat ditunjukkan dari anggota yang saling memotivasi untuk menunjukkan kerja yang bagus, peduli bahwa tim menunjukkan kerja yang luar biasa meskipun tidak ada penghargaan tambahan. Selain itu, tim juga yakin bahwa tim dapat melakukan pekerjaan dengan sangat baik (Rico et al., 2008).
- e. Memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan

Kerja tim yang efektif terlihat dari anggota yang menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan tugas dengan baik. Anggota tim juga berupaya memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru untuk dapat meningkatkan kinerja tim. Selain itu, anggota tim dapat menjalankan peran anggota lain bila diperlukan (Horwitz & Horwitz, 2007) .

2.1.5. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah digambarkan sebagai proses yang rasional dan objektif (Fiol & Lyles, 1985). Berangkat dari bidang ilmu manajemen, pandangan ini mengasumsikan bahwa pembelajaran organisasi adalah tentang pemrosesan yang efektif, interpretasi, dan menanggapi, informasi baik di dalam maupun di luar organisasi (Aragón-Correa et al., 2007). Perspektif ini sangat menarik bagi manajer karena menyoroti pentingnya belajar untuk meningkatkan kinerja atau untuk mempertahankan atau mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Manajer dapat dan harus mengendalikan proses pembelajaran untuk mencapai tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya dan memenuhi tuntutan lingkungan itu (Liao et al., 2012). Pembelajaran organisasi juga berkaitan dengan proses kognitif dalam individu, dan transfer pembelajaran dari tingkat individu ke tingkat organisasi dan sebaliknya (Mohamed & Otman, 2021). Dari perspektif ini organisasi dilihat sebagai: sistem, dan pembelajaran organisasi sebagai alat manajemen untuk mengatur, memodifikasi dan menyelaraskan perilaku (Tan & Olaore, 2022).

Selain perspektif teknis yang berfokus terutama pada manajemen agenda pembelajaran organisasi, banyak penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi belajar dapat dilihat sebagai proses sosial. Perspektif ini berfokus pada jalan orang memahami pengalaman mereka di tempat kerja, dan karenanya melihat belajar sebagai sesuatu yang muncul dari interaksi sosial, biasanya dalam pekerjaan alami pengaturan (Aragón-Correa et al., 2007). Dalam perspektif sosial ini, pembelajaran organisasi beralih fokus dari proses formal ke proses informal organisasi belajar, dan bagaimana orang memahami dunia melalui interaksi sosial antara individu dan kelompok (Joseph, 2009).

Templeton dkk. (2002) mengembangkan kuesioner berdasarkan empat konstruksi yang dapat menilai tingkat pembelajaran organisasi:

- a. Akuisisi pengetahuan – kemampuan organisasi untuk menyerap pengetahuan baru melalui pemecahan masalah.
- b. Distribusi informasi – tingkat ketersediaan informasi kepada anggota organisasi.
- c. Interpretasi informasi – kemampuan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan interpretasi dari masalah yang dihadapi dan mengubahnya bila diperlukan.

- d. Memori Organisasi – Kekuatan dan intensitas organisasi adalah bahwa anggota dapat menularkan pengetahuan mereka dalam bentuk pelajaran-pelajaran dan tulisan dokumen.

Menurut Tucker dkk. (2002), tiga faktor dapat menghambat pembelajaran: di tingkat organisasi: (i) sikap heroik karyawan; (ii) kendala struktural dari fungsi, seperti kurangnya waktu dan sarana yang memadai dan; (iii) posisi status rendah karyawan garis depan berhadapan dengan spesialis dan manajer. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi adalah bukan konsekuensi langsung dari pemecahan masalah, tetapi efek yang dapat dicapai jika kondisi tertentu terpenuhi (Joseph, 2009).

2.1.6. Inovasi Organisasi

Inovasi didefinisikan sebagai pengembangan (atau adaptasi) dan implementasi dari sebuah ide, yang berguna dan baru bagi organisasi pada saat adopsi (Damanpour & Daniel Wischnevsky, 2006; Gumusluölu & Ilsev, 2009; Kostopoulos et al., 2011). Inovasi berkaitan dengan produk dan layanan baru, metode dan prosedur produksi, teknologi produksi, dan perubahan administratif. Dalam studi ini, kami fokus pada inovasi organisasi yang berkaitan dengan produk dan sistem teknis (yaitu, proses dan prosedur produksi). Dua faktor kunci untuk inovasi yang sukses adalah kemampuan organisasi untuk menjadi kreatif dan kemampuan untuk berhasil mengelola proses kompleks untuk mengubah ide-ide kreatif menjadi kenyataan (Hogan & Coote, 2014; Laban & Deya, 2019; Li et al., 2018).

Kreativitas adalah inti dari setiap inovasi. Ini adalah ide baru – yang dihasilkan dalam organisasi atau diimpor dari luar – yang berdiri di awal proses inovasi dan, lebih jauh lagi, kreativitas penting saat mengubah ide menjadi produk, layanan, prosedur, atau metode kerja baru (Basadur & Gelade, 2006). Ketika mengubah ide baru menjadi kenyataan, banyak hambatan dan masalah perlu diatasi dan kreativitas diperlukan untuk menyelesaikan semua masalah dan berhasil mengatasi kesalahan dan kegagalan (Jung et al., 2003). Organisasi mendukung pengembangan ide-ide baru ketika mereka memiliki mekanisme, seperti kerja tim, yang menyatukan perspektif yang berbeda, yang dapat saling menyuburkan untuk memunculkan ide-ide kreatif, dan waktu serta sumber daya yang memungkinkan ide-ide baru untuk dieksplorasi (Nasir et al., 2022; Sanz-Valle et al., 2011; Tănase & Alexandru, 2020; Walker, 2004).

2.1.7. Manajemen Mutu

Selama beberapa dekade terakhir, manajemen mutu diterapkan di banyak organisasi sebagai sebuah sistem untuk meningkatkan kualitas dan kinerja

perusahaan (Sadikoglu & Olcay, 2014). Secara umum, manajemen mutu telah diakui berhasil meningkatkan kinerja organisasi di berbagai industri (Fuentes et al., 2006).

Secara konvensional, manajemen mutu dapat didefinisikan sebagai alat manajemen, filosofi, dan seperangkat prinsip yang dapat diterapkan pada semua fungsi dan proses organisasi untuk terus meningkatkan kualitas produk dan layanan, untuk melebihi kepuasan pelanggan setiap saat, dan terus mengurangi biaya produksi. Sistem manajemen mutu biasanya melibatkan enam konsep manajemen dasar, yakni: fokus pelanggan, orientasi proses, perbaikan terus-menerus, pemberdayaan dan kerja tim, manajemen berdasarkan fakta, dan kepemimpinan visioner (Schniederjans & Schniederjans, 2015). Tujuan inti dari manajemen mutu adalah untuk memenuhi dan melampaui harapan pelanggan untuk kepuasan pelanggan (Zia-Ur-Rehman et al., 2018). Oleh karena itu, memahami dan menerjemahkan kebutuhan dan harapan pelanggan ke dalam rencana aksi organisasi adalah poin kunci dari implementasi manajemen mutu.

Dalam panduan yang dikeluarkan oleh BNSP, sistem manajemen mutu/jaminan mutu dideskripsikan sebagai kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam melakukan sistem manajemen mutu/ jaminan mutu adalah valid dan mampu telusur. Pelaksanaan tinjauan manajemen mutu/ jaminan mutu untuk menjamin kelanjutan kesesuaian, kecukupan dan efektifitas terhadap Persyaratan Sistem Manajemen Mutu. Sistem manajemen mutu mencakup:

- a. Meliputi kegiatan dimana LSP mengidentifikasi sasaran dan menentukan proses serta sumber daya yang dipersyaratkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- b. Mengelola berbagai proses yang saling berinteraksi berikut sumber daya untuk menghasilkan “value”.
- c. Melalui sistem manajemen mutu manajemen puncak LSP mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
- d. Sistem manajemen mutu menyediakan cara mengidentifikasi tindakan perbaikan dan pencegahan dalam penyelenggaraan sertifikasi kompetensi.

Sistem manajemen mutu akan dapat berjalan efektif jika setiap orang dalam organisasi dapat terlibat dan memiliki peran dalam sistem tersebut. Dengan peran itu agar mereka sadar bahwa mereka mempunyai tugas dan tanggung jawab serta kewajiban untuk menjunjung mutu kinerjanya. Prinsip keterlibatan ini, mendasari pada asumsi bahwa proses terjadi dari merubah input menjadi output, yang merupakan kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lain, sehingga jika ada banyak orang yang tidak memiliki

kepedulian terhadap mutu, maka upaya untuk menghasilkan produk yang bermutu juga tidak mungkin dapat terwujud.

Penerapan sistem manajemen mutu yang ditetapkan BNSP sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen mutu dengan prinsip tersebut akan mengkondisikan organisasi untuk mampu:

- a. Melibatkan semua personil pada setiap level dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan mereka agar dapat terlibat penuh untuk mendapatkan kemampuannya serta dapat digunakan demi kepentingan organisasi, diri mereka, rekan sekerja dan pelanggan.
- b. Melibatkan dukungan personil, dimulai dengan menjalin komunikasi dengan pelanggan dan mengirimkan informasi kepada semua pihak yang terkait dalam rangka memenuhi persyaratan pelanggan.
- c. Melakukan komunikasi antar pihak tentang persyaratan mutu yang dituliskan dan proses produksi atau jasa dijamin dapat diselenggarakan sesuai dengan instruksi tertulisnya.
- d. Mengidentifikasi dan menetapkan kompetensi personil yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
- e. Menganalisa kebutuhan, penyediaan dan mengevaluasi pelatihan serta memelihara catatan pelatihan yang sangat diperlukan dalam sistem manajemen mutu.
- f. Mengendalikan sumber daya serta lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai kesesuaian produk

Kesiapan personil untuk mampu melakukan penerapan sistem manajemen mutu terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengelolaan organisasi terhadap persyaratan manajemen mutu yang harus ada, yaitu: tanggung jawab dan wewenang, komunikasi internal, lingkungan kerja, perbaikan berkesinambungan, tindakan koreksi, tindakan pencegahan.

Keterlibatan personil akan membangun kompetensi dan semangatnya untuk menerapkan sistem manajemen mutu, yaitu:

- a. Personil dalam organisasi menjadi termotivasi, memberikan komitmen dan terlibat, sehingga akan berperan aktif dalam melaksanakan sistem manajemen mutu sebagai keputusan strategis pimpinan guna mencapai kinerja prima untuk kepuasan pelanggannya.
- b. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas serta meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan - tujuan organisasi.
- c. Karyawan menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka, sehingga mampu mengelola dan mengoptimalkan segala sumber daya yang ada.

- d. Personil setiap hari menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam sistem manajemen mutu, sehingga mereka sangat mengetahui persis seluk-beluk dan plus- minus perlakuan kerjanya.
- e. Personil memahami pentingnya kontribusi yang mereka berikan dan peran mereka dalam keberhasilan kinerja mencapai target.
- f. Personil tidak akan membiarkan masalah - masalah yang mereka temui, karena mereka langsung bertanggung jawab untuk menyelesaikan bersama solusinya.
- g. Personil akan mampu mengukur sendiri atau mengevaluasi kerjanya terhadap kesesuaian atau tidak dari visi dan tujuan organisasi.
- h. Personil aktif mencari kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, keilmuan dan pengalaman serta menunjukkan keuletan berprestasi.
- i. Personil terbuka untuk berdiskusi tentang berbagai masalah yang ada.
- j. Untuk personil lebih giat lagi berpartisipasi untuk melakukan usaha penjaminan mutu dan melaksanakan perbaikan mutu berkelanjutan.

Pendekatan proses akan menuntut koordinasi disetiap bagian/fungsi untuk mensinergikan realisasi produk, sehingga perlu memastikan kesesuaian produk dengan aktifitas implementasi sesuai sistem untuk selalu mengikuti alur proses yang ada dalam organisasi. Mengendalikan kegiatan dengan orientasi hasil efektif guna kepuasan pelanggan, sehingga sumber daya dan aktivitas dapat dikendalikan sebagai proses yang secara sistematis dapat mengidentifikasi dan mengendalikan proses yang digunakan selama proses berlangsung.

Penerapan sistem manajemen mutu diawali dengan mengidentifikasi dan menetapkan proses kerja yang harus dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Untuk itu maka organisasi harus mampu melakukan:

- a. Rencana dan kendali proses harus ditetapkan secara efektif untuk mencegah penyimpangan dan ketidaksesuaian yang bakal terjadi.
- b. Proses merupakan urutan beberapa kegiatan atau suatu set kegiatan yang memerlukan sumber daya untuk mengubah masukan menjadi bentuk keluaran yang sesuai dengan yang diinginkan atau direncanakan.
- c. Tujuan pendekatan proses adalah untuk memudahkan pengukuran dan pengendalian mutu dan penyediaan sumber daya yang cukup sesuai spesifikasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Komponen dalam sistem manajemen mutu adalah:

- a) Fokus pelanggan (*Customer focus*);
- b) Kepemimpinan (*Leadership*);
- c) Pelibatan Karyawan (*Involvement of people*);
- d) Pendekatan Proses (*Process approach*);

- e) Pendekatan Sistem pada Manajemen (*System approach to management*);
- f) Perbaikan Berkelanjutan (*Continual improvement*);
- g) Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan (*Factual Approach to decision making*);
- h) Hubungan yang saling menguntungkan (*Mutually beneficial supplier relationship*).

a. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan secara umum diartikan orang yang membeli dan menggunakan barang/jasa secara tetap. Loyalnya pelanggan akan dipengaruhi oleh “mutu” suatu produk. Dalam dunia organisasi, bukan pelanggan yang membutuhkan organisasi, namun organisasi yang membutuhkan pelanggan. Hal-hal yang menggambarkan pelanggan:

b. Kepemimpinan

Kemampuan kepemimpinan mengelola penerapan sistem manajemen mutu dalam lingkup organisasinya, sehingga setiap pemimpin atau manajemen puncak harus menunjukkan kepemimpinan dengan komitmen yang konsisten untuk penerapan sistem manajemen mutu dalam organisasi. Kemampuannya menciptakan suatu kondisi lingkungan yang kondusif dan serasi dengan melibatkan semua karyawan guna mencapai sasaran mutu organisasi. Pemimpin bijak akan memperhatikan segala kebutuhan semua pihak yang berkepentingan termasuk pelanggan, pemilik, karyawan (kebutuhan pelatihan), pemasok, pemodal, masyarakat lokal dan masyarakat secara keseluruhan serta berupaya menyediakan sumberdaya yang diperlukan dengan mengarahkan program, menetapkan tujuan dan target yang dirumuskan secara cerdas.

c. Keterlibatan Personil

Sistem manajemen mutu akan dapat berjalan efektif jika setiap orang dalam organisasi dapat terlibat dan memiliki peran dalam sistem tersebut. Dengan peran itu agar mereka sadar bahwa mereka mempunyai tugas dan tanggung jawab serta kewajiban untuk menjunjung mutu kinerjanya.

d. Pendekatan Proses

Prinsip pendekatan proses dalam sistem manajemen mutu merupakan sistem manajemen yang menggunakan landasan IPO (*input-process-output*). Jadi tidak hanya memastikan pada proses, tetapi juga memastikan pada komponen input ataupun output. Prinsip ini menuntut adanya aktivitas: identifikasi, urutan dan

interaksi memproses untuk diidentifikasi, persyaratan dokumentasi, wakil manajemen, desain, perencanaan untuk perwujudan produk, pengesahan proses dan monitoring dan mengukur proses.

e. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem pada manajemen didefinisikan sebagai identifikasi pemahaman dan pengelolaan sistem dari proses yang saling terkait untuk pencapaian dan peningkatan sasaran perusahaan/ organisasi dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuannya. Kesiapan sistem manajemen mutu dalam pendekatan sistem manajemen harus mampu memberikan kepercayaan kepada pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas dan efisiensi dari organisasi untuk menjalankan sistem manajemen mutu. Aktivitas pendekatan sistem untuk manajemen adalah dalam mengelola sistem persyaratan dokumentasi, manual mutu, perencanaan sistem manajemen mutu, pengendalian dokumen dan arsip, komunikasi internal, tinjauan ulang manajemen, perencanaan realisasi produk, identifikasi dan mampu telusur, pemeliharaan produk dan perbaikan berkesinambungan.

f. Perbaikan Berkesinambungan (*Continued Improvement*)

Perbaikan berkesinambungan dari kinerja keseluruhan organisasi harus menjadi tujuan tetap organisasi, bahwa organisasi tidak boleh puas terhadap hasil yang telah dicapai, yaitu setiap saat setiap waktu harus memposisikan kinerja untuk lebih baik dan lebih baik lagi. Harus selalu ada peningkatan kinerja dari setiap periodenya, per bulan atau tahun ke tahun. Untuk menunjukkan adanya perbaikan berkelanjutan maka harus ada kegiatan yang berulang dari satuan waktu tertentu dengan hasil kinerja (data kualitatif), agar dapat memperlihatkan bahwa sistem manajemen mutu yang dijalankan itu terkendali. Hal-hal yang menggambarkan prinsip ini adalah adanya aktivitas dengan secara periodik melakukan pemeriksaan sistem seperti menjalankan kegiatan internal audit dan secara periodik mengadakan rapat khusus yang membahas masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu (biasa disebut rapat tinjauan manajemen).

g. Pendekatan Faktual

Prinsip dalam rangka pengambilan keputusan yang efektif dengan didasarkan kepada analisis data dan informasi. Pengambilan keputusan akan menghasilkan suatu keluaran dari proses mental yang dihadapkan pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Untuk itu maka proses keputusan efektif maka harus didasarkan pada analisis data pengukuran dan informasi obyektif sesuai fakta yang valid, jelas dan tidak bias. Analisis data dari

berbagai sumber yang jelas dan terdokumentasi untuk menentukan kinerja organisasi sesuai rencana, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang (pihak- pihak terkait dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada. Agar keputusan yang diambil punya dasar dan secara logika dapat dicerna dengan baik didukung adanya analisa data dengan informasi yang tepat, sehingga keputusan dapat dipertanggung jawabkan dan diterima oleh pihak-pihak terkait.

h. Hubungan dengan Penyedia Jasa yang Saling Menguntungkan

Prinsip hubungan yang saling menguntungkan adalah upaya untuk membangun hubungan yang saling memuaskan dengan pemasok untuk memelihara kerjasama/jaringan kinerja dan preferensi dalam jangka panjang.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran Organisasi

Budaya organisasi menentukan tingkat interaksi dan cara individu dan kelompok berinteraksi. Dengan demikian kemungkinan terjadinya pembelajaran juga ditentukan oleh budaya organisasi, karena pembelajaran memerlukan komunikasi yang intensif (Janićijević, 2015). Beberapa studi percaya bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam pembelajaran proses (De Long & Fahey, 2000; Janićijević, 2015). Organisasi yang memiliki budaya untuk terus belajar tidak hanya mengizinkan, namun juga mendorong individu di dalamnya untuk terus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kesempatan untuk berinovasi (Škerlavaj et al., 2007). Menurut De Long & Fahey (2000), budaya organisasi memengaruhi pembelajaran dalam tiga cara yang berbeda. Pertama, budaya membentuk asumsi karyawan tentang pentingnya pengetahuan dan nilai manajemen pengetahuan. Kedua, budaya mengubah individu pengetahuan menjadi pengetahuan perusahaan, dimana proses pembelajaran organisasi adalah terpengaruh. Ketiga, budaya mengubah proses melalui mana pengetahuan baru diciptakan sah dan didistribusikan.

Menurut penelitian Sanz-Valle dkk. (2011), *adhocracy* budaya berpengaruh positif terhadap pembelajaran, budaya klan berpengaruh positif terhadap pembelajaran, pasar budaya memiliki efek negatif pada pembelajaran dan budaya hierarki memiliki efek negatif efek pada pembelajaran.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi Organisasi

Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan organisasi memainkan peran kunci dalam memfasilitasi dan mempromosikan kreativitas dan inovasi dalam sebuah perusahaan. Berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara inovasi dan budaya organisasi (Damanpour & Daniel Wischnevsky, 2006; Naranjo-Valencia et al., 2016). Budaya organisasi yang memegang nilai-nilai yang memungkinkan terjadinya inovasi akan cenderung mendorong karyawannya untuk mengikuti nilai-nilai tersebut (Naranjo-Valencia et al., 2016; Schuldt & Gomes, 2020)

Berdasarkan Naranjo-Valencia dkk. (2016) dan Damanpour & Wischnevsky (2006), inovasi organisasi dapat dijelaskan dalam bentuk inovasi produk dan inovasi proses. Martins & Terblanche (2003) menganalisis peran penting inovasi dan kreativitas dalam perusahaan, dan berpandangan bahwa keberhasilan organisasi yang berorientasikan kepada pengetahuan cenderung bergantung kepada kreativitas, inovasi, penemuan baru, dan keaslian gagasan. Oleh karena itu, budaya yang mendorong inovasi adalah budaya adhokrasi dan menekankan pada fokus eksternal dan fleksibilitas. Selain itu, jenis budaya ini mempromosikan nilai-nilai kunci inovasi seperti: kreativitas dan pengambilan risiko. Budaya hierarki, di sisi lain, adalah penghalang inovasi. Budaya hierarki didasarkan pada nilai-nilai yang mencegah inovasi: fokus internal, kontrol dan stabilitas. Budaya klan fleksibel dan terfokus pada organisasi internal, sedangkan budaya pasar bersifat eksternal berdasarkan stabilitas dan kontrol (Sanz-Valle et al., 2011). Naranjo-Valencia dkk. (2016) menyimpulkan bahwa budaya hirarki berpengaruh negatif terhadap inovasi produk dan budaya adhokrasi berpengaruh positif berpengaruh pada inovasi produk.

Secara umum, literatur didasarkan pada fakta bahwa inovasi membutuhkan budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan perilaku inovatif di antara karyawan (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Shanker et al., 2017; Suppiah & Singh Sandhu, 2011; Sutanto, 2017).

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat praktik, nilai, dan perilaku yang diikuti dan dilakukan oleh karyawan di tempat kerja. Budaya organisasi juga menjadi kerangka yang digunakan atasan untuk menerapkan cara-cara untuk memotivasi karyawan agar berperilaku sesuai dengan norma kerja yang diharapkan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sangat signifikan. Sudah banyak penelitian yang menjelaskan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Denison & Mishra (1995) menemukan hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Secara lebih spesifik,

penelitian ini juga menunjukkan bahwa hasil kinerja terkait dengan budaya organisasi yang mendorong keterlibatan karyawan. Budaya organisasi yang positif mendorong produktivitas dan keterlibatan karyawan. Bila karyawan merasa dihargai, dampaknya adalah pada kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Ogbonna & Harris, 2000). Penelitian AlShehhi dkk. (2021) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja organisasi, dan dalam hal ini tidak ada perbedaan dalam hal kinerja antara organisasi di sector publik dan swasta di Uni Emirat Arab. Sementara itu, di konteks organisasi di China, penelitian oleh Zhang dkk. (2008) juga menunjukkan pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di 270 perusahaan di China.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pembelajaran organisasi

Menurut beberapa penelitian, Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada pembelajaran organisasi (García-Morales et al., 2012; Hsiao & Chang, 2011; Mohamed & Otman, 2021). Kepemimpinan transformasional dapat mendukung proses perubahan yang mengarah pada kesenangan secara intelektual, kreativitas, inovasi, dan peningkatan kepercayaan diri. Pembelajaran organisasi adalah kemampuan dalam suatu organisasi untuk memperoleh dan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja (García-Morales et al., 2012). Kepemimpinan transformasional dapat mendorong pembelajaran organisasi dengan mempromosikan stimulasi intelektual, memberikan motivasi inspirasional, dan kepercayaan diri di antara anggota organisasi (García-Morales et al., 2012). Satu studi bertujuan untuk mengembangkan model pembelajaran organisasi melalui kepemimpinan transformasional dengan efek tidak langsung dari proses manajemen pengetahuan (Imran et al., 2016). Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya memiliki efek positif pada proses manajemen pengetahuan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada pembelajaran organisasi, yang dapat mengarah pada peningkatan proses dan kinerja manajemen pengetahuan.

2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Organisasi

Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki pengaruh (Gumusluoğlu & Ilsev, 2009; Setiawan et al., 2021; Tănase & Alexandru, 2020). Efek ini diusulkan untuk dimoderasi oleh dukungan internal untuk inovasi, yang mengacu

pada iklim pendukung inovasi dan sumber daya yang memadai yang dialokasikan untuk inovasi (Gumusluölu & Ilsev, 2009). Inovasi organisasi didefinisikan sebagai bagaimana rasanya menjadi anggota perusahaan dan mencerminkan perilaku dan reaksi karyawan terhadap yang diasumsikan dan dihargai oleh tempat kerja (Nasir et al., 2022). Ini mencerminkan nilai-nilai bersama karyawan terhadap perilaku yang mereka yakini sedang diprediksi, didorong, dan diakui.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa inovasi organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan (Nasir et al., 2022). Selain itu, inovasi organisasi berhubungan positif dengan kreativitas dan hasil karyawan. Kepemimpinan transformasional mengarah secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memberikan kepercayaan diri kepada bawahan, meningkatkan motivasi intrinsik, inspirasi, dan mendukung inovasi, pengembangan pribadi, dan kreativitas (Tănase & Alexandru, 2020). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh positif pada inovasi organisasi, dan efek ini dapat dimoderasi oleh dukungan internal untuk inovasi. Inovasi organisasi dapat mengarah pada peningkatan kinerja dan kreativitas karyawan. Kepemimpinan transformasional juga dapat mengarah pada peningkatan kinerja karyawan, kreativitas, dan pengembangan pribadi.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Pemilik dan manajer usaha memainkan peran penting dalam pencapaian kesuksesan secara keseluruhan. Pemimpin harus bertindak sebagai juara dengan dedikasi total terhadap proyek karena pemimpin tersebut memiliki dampak signifikan tidak hanya pada proyek tetapi juga keterlibatan organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi tim dan kinerjanya (Samad, 2012). Pemimpin berpengaruh memanfaatkan kepemimpinan transformasional untuk mencapai tingkat kinerja tertinggi. Gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis dan mendorong peningkatan kohesi, motivasi, dan penetapan tujuan di antara karyawan (Chammas & Hernandez, 2019). Pemimpin transformasional mempengaruhi keberhasilan organisasi (García-Morales et al., 2012) dan mencapai kinerja organisasi yang lebih baik (Chammas & Hernandez, 2019). Pemimpin organisasi mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional karena kepemimpinan gaya memfasilitasi peningkatan kepuasan pengikut, secara tidak langsung memicu pencapaian tujuan organisasi, dan meningkatkan laba. Pemimpin transformasional mendorong pertumbuhan dan ekspansi yang kemudian berpengaruh pada keberhasilan kinerja organisasi (Orabi,

2016). Pemimpin transformasional memancarkan pengaruh positif pada karyawan perusahaan, melampaui hasil yang sukses.

Manajer menggunakan kepemimpinan transformasional untuk fokus terutama pada pengembangan sistem nilai keseluruhan karyawan, pengembangan moralitas, keterampilan, dan tingkat motivasi karyawan. Pemimpin mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dalam bisnis untuk memotivasi dan memberi energi kepada karyawan, yang memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi dan karenanya meningkatkan kinerja (Orabi, 2016). Kepemimpinan transformasional membantu para pemimpin dalam memajukan iklim organisasi, yang menghasilkan pengaruh positif pada perilaku karyawan yang memiliki hasil langsung dan tidak terukur untuk kinerja organisasi (Orabi, 2016). Wang dkk. (2005) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional mendorong pengambilan risiko, kreativitas, dan inovasi dalam suatu organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional secara dramatis mempengaruhi kinerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja bisnis.

Kepemimpinan transformasional dianggap paling efektif di antara gaya kepemimpinan. Pemimpin yang mengejar pendekatan kepemimpinan transformasional memfasilitasi lebih banyak rutinitas kerja yang efisien, mengeluarkan biaya yang lebih rendah, dan pada gilirannya meningkatkan profitabilitas dalam organisasi (Setiawan et al., 2021). Bass dkk. (2003) menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional memancarkan banyak pengaruh positif pada anggota organisasi yang mengharapkan profitabilitas dan kinerja yang lebih tinggi secara umum. Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi, retensi karyawan, kinerja keuangan, peningkatan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan berkorelasi dengan kinerja (Nasir et al., 2022).

Pemilik dan manajer bisnis seharusnya tidak hanya fokus pada aspek teknis (manajemen operasi) bisnis mereka. Bass dkk. (2003) menyarankan bahwa pemilik dan manajer organisasi juga harus fokus pada pengembangan atribut kepemimpinan transformasional mereka yang berkontribusi pada kinerja mereka. Pemimpin yang menunjukkan perilaku transformasional cenderung mengubah budaya organisasi, mempromosikan kecerdasan, pengetahuan, keterampilan, dan pembelajaran karyawan serta menggunakan inovasi, pemberdayaan, pengembangan staf melalui pelatihan (Chammas & Hernandez, 2019). Pendekatan transformasional memungkinkan para pemimpin untuk terlibat dalam pekerjaan yang sama dengan bawahan, fokus pada kebutuhan intrinsik tingkat tinggi, dan menyoroti cara-cara baru untuk mencapai tujuan organisasi melalui inovasi, yang secara langsung memengaruhi kinerja (Wang et al., 2005). Dengan demikian, kepemimpinan

transformasional yang ditunjukkan oleh para pemimpin berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih besar dan lebih baik.

2.2.7 Pengaruh Kerja Tim terhadap Pembelajaran organisasi

Kerja tim memiliki peranan penting dalam mendorong pembelajaran organisasi dan pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Kerja di dalam tim memungkinkan individu untuk mengembangkan diri, belajar pengetahuan dan keterampilan dengan satu sama lain. Dengan demikian anggota tim dapat memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing. Kajian empiris yang dilakukan oleh Salas dkk (2008) bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kerja tim, pembelajaran organisasi, keselamatan pasien, dan hasil kerja. Melalui penelitian ini disimpulkan bahwa kerja tim dan pembelajaran organisasi sangat penting untuk meningkatkan tingkatan keselamatan pasien dan hasil kerja di sektor kesehatan.

Kajian pustaka yang dilakukan oleh Goh dkk. (2013) menyimpulkan bahwa organisasi perlu mengembangkan budaya yang mendorong terjadinya pembelajaran secara kolaboratif dan mengurangi kebiasaan saling menyalahkan. Kajian oleh Kemper & Boyle (2009) menganjurkan dikembangkannya lingkungan kerja di mana anggotanya diberi kesempatan untuk berbicara bila ada kekeliruan terjadi dalam praktik kerja yang berpotensi merugikan pengguna jasa.

2.2.8 Pengaruh Kerja Tim terhadap Inovasi Organisasi

Sebuah tim didefinisikan sebagai pengaturan kerja di mana individu bekerja saling bergantung untuk mencapai tujuan mereka; di mana mereka secara kolektif bertanggung jawab atas hasil kerja mereka, dan di mana mereka dan orang lain melihat mereka sebagai identitas sosial yang utuh (Cohen & Bailey, 1997). Tim mandiri memilih tindakan mereka dalam batasan yang ditentukan dan memiliki tanggung jawab untuk alokasi tugas dan pencapaian hasil yang ditentukan (Cohen & Bailey, 1997).

Kerja tim dapat meningkatkan inovasi dalam dua cara: pertama, kerja tim mengubah pengalaman afektif, kognisi, dan sikap individu, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas dan kemampuan mereka untuk memecahkan masalah secara kreatif; dan kedua, kerja tim dikaitkan dengan perubahan struktural pada organisasi sehingga aliran ide dan pengetahuan ditingkatkan dan organisasi menjadi lebih fleksibel (Martins & Terblanche, 2003).

Keragaman terkait tugas menguntungkan kinerja tim, dan paparan terhadap keragaman dan keragaman ini juga bermanfaat bagi kreativitas (Horwitz & Horwitz, 2007; Mannix & Neale, 2005). Selanjutnya, peran berbagi pengetahuan dan pembelajaran untuk proses inovasi telah sering disorot (Basadur & Gelade,

2006) dan kerja tim berkontribusi untuk ini. Itu memudahkan anggota tim untuk memanfaatkan pengetahuan satu sama lain dan tampaknya meningkatkan penciptaan pengetahuan baru (Reagans et al., 2005). Sementara itu, studi oleh Fay dkk. (2015) menyimpulkan bahwa kerja tim yang diterapkan secara luas di sebuah organisasi dapat semakin meningkatkan inovasi organisasi, di mana manajemen sumber daya manusia dan proses administrasi dapat berperan sebagai fasilitator atau penghambat pengaruh kerja tim terhadap inovasi.

Kerja tim juga dapat menguntungkan kreativitas karena individu cenderung mengalami perasaan positif melalui bekerja dalam tim. Kerja tim berkontribusi pada inovasi berkaitan dengan cara kerja diorganisasikan dan cara organisasi distrukturkan saat kerja tim ada (Li et al., 2018). Kerja tim memecah batas-batas yang relatif kedap antara subunit melalui hubungan lateral. Hubungan lateral lintas tim dapat diimplementasikan melalui penggunaan tim yang terintegrasi, tim lintas, peran penghubung dan keanggotaan tim yang tumpang tindih (Gumusluölu & Ilsev, 2009). Hal ini memungkinkan beberapa sudut pandang untuk bertemu pada suatu masalah. Dalam proses mengubah ide awal menjadi inovasi, keterkaitan lateral tersebut membantu ide untuk dibagikan dan didiskusikan, sehingga berbagai perspektif dan keahlian dapat membantu ide yang baik menjadi matang dan ide yang buruk untuk ditinggalkan lebih cepat. Keterkaitan lateral menghasilkan komunikasi internal yang lebih kuat, yang pada gilirannya telah terbukti terkait dengan inovasi organisasi (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

2.2.9 Pengaruh Kerja Tim terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian tentang pengaruh kerja tim terhadap kinerja organisasi sudah cukup banyak dilakukan. Wanyeki dkk. (2019) menulis tentang pengaruh kerja tim terhadap kinerja para dosen di Universitas Kenyatta. Dengan menggunakan metode wawancara dan kuesioner metode pengumpulan data, penelitian ini menyimpulkan bahwa kerja tim telah terbukti terkait erat dengan kinerja masing-masing karyawan. Sementara itu, Sanyal & Hisam (2018) mengkaji dampak kerja tim terhadap kinerja dosen di universitas Dhofar. Studi ini mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara kerja tim, iklim kepercayaan, kepemimpinan dan struktur, penghargaan, dan kinerja dosen di universitas Dhofar, Oman. Dalam konteks perbankan, Khan dkk. (2017) mengevaluasi kerja tim terhadap kinerja karyawan, dengan melibatkan 120 karyawan sebagai responden. Studi ini mengungkapkan adanya hubungan positif dan langsung antara kerja tim dan kinerja karyawan dan lebih lanjut menunjukkan bahwa ada dampak signifikan dari kerja tim terhadap kinerja karyawan. Dalam dunia industri hiburan, Salman & Hassan (2016) mempelajari kerja tim dan pengaruhnya terhadap kinerja 107 karyawan di Malaysia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dengan kerja tim. Secara umum penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa kerja tim memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Kerja tim mendorong berkembangnya komunikasi, pemecahan masalah, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.10 Pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah proses dimana perusahaan berkembang pengetahuan dan wawasan baru dari pengalaman umum orang-orang dalam organisasi, dan memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku dan meningkatkan kemampuan perusahaan (Fiol & Lyles, 1985).

Yang pertama adalah akuisisi pengetahuan, yang merupakan proses digunakan perusahaan untuk memperoleh informasi dan pengetahuan baru. Yang kedua adalah distribusi pengetahuan, proses dimana karyawan berbagi informasi dalam perusahaan. Ketiga, interpretasi pengetahuan, yang terjadi ketika individu memberi makna dan transformasi informasi menjadi pengetahuan umum yang baru. Akhirnya, organisasi memori, adalah proses menyimpan informasi dan pengetahuan untuk penggunaan masa depan. Pembelajaran organisasi merupakan dasar untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan variabel kunci dalam peningkatan kinerja organisasi (Aragón-Correa et al., 2007; Ogbonna & Harris, 2000).

Beberapa penelitian memberikan bukti hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. Zhang dkk. (2008) menemukan bahwa orientasi belajar memiliki efek langsung pada penampilan organisasi. Rondeau & Wagar (2002) juga memberikan bukti hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja, tetapi mereka fokus pada stok pembelajaran di tiga tingkat: individu, kelompok dan organisasi.

Khandekar & Sharma (2006) dan Škerlavaj dkk. (2007) menunjukkan keterkaitan antara budaya belajar di dalam organisasi dengan perubahan proses dan kinerja perusahaan dan memberikan bukti bahwa keseluruhan proses pembelajaran organisasi menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2.2.11 Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Inovasi membantu perusahaan menghadapi turbulensi lingkungan eksternal dan, oleh karena itu, merupakan salah satu pendorong utama keberhasilan jangka panjang dalam bisnis, terutama di pasar yang dinamis (Damanpour & Wischnevsky, 2006; Valmohammadi, 2012). Perusahaan dengan kapasitas untuk berinovasi akan mampu merespon tantangan lebih cepat dan memanfaatkan produk baru dan peluang

pasar lebih baik daripada perusahaan non-inovatif (Martins & Terblanche, 2003; Schniederjans & Schniederjans, 2015).

Sebagian besar studi empiris yang luas tentang hubungan antara inovasi dan kinerja memberikan bukti bahwa hubungan ini positif (Antunes et al., 2017; Forsman & Temel, 2011; Samad, 2012; Walker, 2004). Meskipun begitu, studi juga menunjukkan bahwa inovasi adalah aktivitas yang mahal dan berisiko, dengan hasil positif pada kinerja perusahaan tetapi juga dengan hasil negatif, seperti peningkatan paparan risiko pasar, peningkatan biaya, ketidakpuasan karyawan atau perubahan yang tidak beralasan. Faktor-faktor seperti kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menghambat atau memfasilitasi terjadinya inovasi (Makri & Scandura, 2010; Shanker et al., 2017). Misalnya, Gumusluolu & Ilsev (2009) menemukan bahwa inovasi produk tidak mempengaruhi kinerja di lingkungan yang ramah, tetapi memiliki efek positif pada kinerja di lingkungan yang tidak bersahabat. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara inovasi dan kinerja adalah kompleks dan memerlukan penelitian lebih lanjut. Terlepas dari kemungkinan efek merugikan yang dihasilkan pada orientasi inovasi dan beberapa bukti yang saling bertentangan, teori dan sebagian besar studi empiris menunjukkan hubungan positif antara aktivitas inovatif dan kinerja perusahaan.

2.2.12 Manajemen Mutu memoderasi Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Implementasi manajemen mutu sebuah organisasi memberdayakan karyawan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah (Hsiao & Chang, 2011) dan menjaga mereka tetap terlibat dan berkomitmen dengan jaminan kualitas (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007; Martins & Terblanche, 2003). Dalam manajemen mutu, karyawan dipertanggungjawabkan kinerja operasionalnya dan diperkuat untuk menemukan cara untuk meningkatkannya dan dapat mendorong pengembangan tindakan inovatif yang akan mengarah pada organisasi pembelajaran (Sanz-Valle et al., 2011).

Pada saat yang sama, ketika organisasi meningkatkan kemampuan belajar mereka, eksperimen dilakukan dalam rutinitas manajerial dan operasional sehari-hari mereka cenderung dilakukan dengan lebih baik (Sisnuadi & Jamal, 2013). Penerapan pendekatan manajemen seperti manajemen mutu kemungkinan akan mendorong pembelajaran keterampilan dan konsep baru yang dapat memenuhi persyaratan strategis organisasi (Baird et al., 2011).

Beberapa studi menunjukkan bahwa implementasi manajemen mutu dapat meningkatkan kinerja operasional dan keuangan perusahaan (Rondeau & Wagar, 2002; Zhang et al., 2008). Sementara Sanz-Valle dkk. (2011) menyatakan bahwa

pembelajaran dan praktik manajemen pengetahuan memediasi pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan pada kinerja inovasi, Fernández-Mesa dan Alegre (2015) juga memverifikasi bahwa pengembangan organisasi pembelajaran memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan intensitas ekspor.

2.2.13. Manajemen Mutu memoderasi Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

Beberapa penelitian telah memodelkan hubungan antara manajemen mutu dan inovasi (Baird et al., 2011; Naor et al., 2008) dan menyimpulkan bahwa manajemen proses dapat meningkatkan inovasi bila didukung oleh serangkaian praktik manajemen mutu yang baik. Shanker dkk. (2017) menyatakan bahwa dalam menentukan bahwa praktik manajemen mutu lunak mempengaruhi inovasi secara tidak langsung melalui praktik manajemen mutu keras. Selain itu, beberapa penelitian menemukan bahwa hubungan antara praktik manajemen mutu dan kinerja organisasi bersifat tidak langsung, dimediasi melalui inovasi (Antunes et al., 2017).

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN