

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

Penelitian yang dilakukan Sarra Jensen Parry et al., dengan judul *“Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers”* Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode ANOVA dan data yang dikumpulkan dari 255 perusahaan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan hubungan positif terkuat antara orientasi inovasi dan komitmen organisasi muncul di antara para peneliti yang merasakan peran penting yang tinggi dan bekerja di organisasi yang sangat produktif. Hubungan negatif antara orientasi inovasi dan komitmen profesional juga muncul di antara orang-orang itu. Analisis post-hoc mengungkapkan bahwa peneliti senior yang sangat inovatif yang menganggap signifikansi peran tinggi adalah yang paling mungkin untuk melaporkan tingkat yang lebih tinggi baik komitmen organisasi maupun profesional.

Penelitian Monideepa Tarafdar dan Steven R Gordon (2007) yang berjudul *“Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view”* dengan hasil penelitian Temuan ini menggambarkan bagaimana enam kompetensi IS- Manajemen Pengetahuan, Kolaborasi, Manajemen Proyek, Ambidexterity, IT / Inovasi Governance, Business-

IS Linkages - dapat mempengaruhi konsepsi, pengembangan, dan implementasi dari inovasi proses.

Penelitian Viliam Lendel a et al., dengan judul "*Management of Innovation Processes in Company*" penelitian ini menggunakan variabel inovasi proses. Hasil penelitian ini menunjukkan dimana manajer di perusahaan sering tidak tahu tentang teknik modern dan alat desain untuk menciptakan proses inovasi dan juga tentang kemungkinan penggunaan efektif mereka untuk manajemen dan penggunaan yang efektif dalam kondisi pengambilan keputusan. Tujuan penelitian ini adalah mengikuti analisis literatur secara detail dan realisasi penelitian untuk membuat model manajemen proses inovasi di perusahaan.

Penelitian Al-Sa'di, Ahmad Fathi et al., (2017) dengan judul "*The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan*". penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SPSS yang dimana data di peroleh dari 254 organisasi, dengan hasil yang menunjukkan bahwa Knowledge Management memiliki dampak positif yang signifikan pada kedua jenis inovasi, produk dan proses. Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi proses berpengaruh positif terhadap kinerja operasional sedangkan inovasi produk tidak berpengaruh. Inovasi produk dapat membawa berbagai manfaat selain peningkatan kinerja operasional. Hasilnya juga menunjukkan efek langsung positif dari KM pada kinerja operasional. Perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja

operasional mereka harus fokus pada inovasi proses yang berkontribusi pada peningkatan kualitas, pengurangan biaya dan peningkatan respons. Temuan mengungkapkan efek mediasi positif dari inovasi proses pada hubungan kinerja KM-operasional. Manfaat potensial penuh dari KM pada kinerja operasional dimungkinkan melalui inovasi proses. Sementara imitasi membawa beberapa manfaat untuk kinerja, inovasi proses berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menyediakan perusahaan manufaktur dengan kompetensi yang akan sulit bagi pesaing untuk meniru.

Penelitian Luigi M. De Luca & Kwaku Atuahene-Gima (2007) dengan judul *“Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SEM dan data diperoleh dari 750 perusahaan, dan 25 manajer, dengan hasil yang menunjukkan mereka menemukan bahwa kekhususan pengetahuan pasar dan kolaborasi lintas fungsi mempengaruhi kinerja inovasi produk melalui mekanisme integrasi pengetahuan. Sebaliknya, sedangkan pengaruh kedalaman pengetahuan pasar secara parsial dimediasi, luasnya pengetahuan pasar memiliki efek langsung dan tidak langsung pada kinerja inovasi produk. Sebuah tes dari perspektif moderasi alternatif menunjukkan bahwa efek dari kedalaman pengetahuan pasar dan kolaborasi lintas fungsional pada inovasi produk secara negatif dimoderasi oleh mekanisme integrasi pengetahuan. Dengan menunjukkan efek diferensial dari dimensi pengetahuan pasar pada kinerja inovasi produk, penulis

memberikan pemahaman yang lebih halus tentang interaksi antara pengetahuan pasar, integrasi, dan kinerja perusahaan dalam inovasi produk.

Penelitian Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2018) dengan judul "*The Impact of Organization Commitment to Process and Product Innovation In Improving Operational Performance*". Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SEM menggunakan alat statistik SmartPLS dan data 90 responden terdiri dari 84 responden mewakili 42 perusahaan sepatu, dan 6 responden mewakili para ahli dari asosiasi industry. Dengan hasil yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi proses perencanaan dan pengendalian, inovasi proses. Proses perencanaan dan pengendalian mempengaruhi proses inovasi. Proses perencanaan dan pengendalian tidak mempengaruhi inovasi produk. Inovasi proses mempengaruhi inovasi produk. Inovasi proses dan inovasi produk mempengaruhi kinerja operasional.

Penelitian Anthony Andrew (2017) dengan judul "*Employees' Commitment and its Impact on Organizational Performance*". Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan method ANOVA dan data yang dikumpulkan dari 100 responden yang merupakan karyawan sekretariat Divisi Eravurpatru di Distrik Batticaloa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (Afektif, Normatif, Contunance) secara signifikan terkait dengan Kinerja Organisasi di Sekretariat Divisi Eravurpatru. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara ketiga komitmen dan Kinerja Organisasi. Itu juga telah dibuktikan dari hasil bahwa

ada korelasi kuat antara tiga variabel independen dan Kinerja Organisasi. Hasil-hasil ini pada gilirannya terkait dengan membimbing manajemen puncak untuk bekerja menuju peningkatan tingkat komitmen karyawan, dan manajemen harus merekrut karyawan yang cenderung terkait dengan organisasi, ini akan memiliki dampak besar dan membawa organisasi ke arah keunggulan kompetitif.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Teori mengenai Komitmen Organisasi

Organization commitment adalah kondisi di mana seorang karyawan berada di dalam organisasi tertentu dengan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan status keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi, menurut Chen (2006), menggambarkan bagaimana seorang karyawan merasa memiliki perusahaan. Dengan kata lain, itu adalah bagaimana karyawan puas dengan pekerjaan yang diberikan secara eksplisit, dan organisasi memberikan tanggapan yang sama kepada semua karyawan.

Sedangkan menurut Weng et al., (2010) menggambarkan bahwa komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya mempengaruhi apakah karyawan akan mempertahankan pekerjaan atau tidak. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keinginan seorang individu yang

merupakan salah satu anggota organisasi atau perusahaan untuk memperthankan posisinya di organisasi tersebut dan bersedia untuk bekerja sama dengan anggota yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara bersama – sama. Menurut Robbins (2005), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keberpihakan seorang individu pada suatu organisasi dan mendukung semua tujuan – tujuan dari organisasi tersebut, serta berniat untuk memelihara keanggotannya di organisasi tersebut.

Ada beberapa aspek yang sangat penting berkaitan dengan komitmen organisasi. Aspek – aspek penting tersebut disebutkan oleh Allen & Meyer (2003) di dalam tulisan mereka, aspek – aspek tersebut terdiri dari;

a. *Affective Commitment*

Affective Commitment dapat diartikan sebagai keadaan dimana seorang individu ingin menjadi bagian dari sebuah organisasi karena disebabkan adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Hal ini dapat terjadi apabila ada kesesuaian antara tujuan – tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan dengan prinsip hidup individu yang bersangkutan. Komitmen ini akan cenderung berubah apabila tujuan – tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan berubah dan bertentangan dengan prinsip hidup individu tersebut. Dalam hal ini, hal yang membuat seorang individu untuk tetpa menjaga keanggotaannya

dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah kesesuaian antara tujuan organisasi dan prinsip hidup individu.

b. Continuance Commitment

Continuance Commitment dapat diartikan sebagai kondisi di mana komitmen seorang individu kepada organisasinya disebabkan karena individu tersebut masih membutuhkan gaji dan beberapa keuntungan lain yang ia dapat dari perusahaan, dan ia belum mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengannya di perusahaan atau organisasi lain. Hal ini dapat diartikan sebagai komitmen yang sangat bergantung kepada ketersediaan lapangan pekerjaan bagi individu di luar organisasinya. Banyaknya orang yang memiliki niat untuk pindah organisasi (*turnover intention*) menandakan bahwa rendahnya tingkan *continuance commitment*.

c. Normative Commitment

Normative Commitment dapat diartikan sebagai komitmen yang telah ada di dalam diri seorang individu terhadap organisasinya. Di sini, individu ini beranggapan bahwa komitmen adalah hal yang baik untuk dilakukan di dalam sebuah perusahaan. Individu yang memiliki aspek seperti ini juga beranggapan bahwa apabila seseorang memutuskan untuk pindah dari satu organisasi ke organisasai lainnya, hal ini bertentangan dengan pendapat umum yang ada.

2.2.2. Teori *Planning*

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan atas kegiatan perusahaan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada periode yang akan datang. Robbins dan Coulter (2002) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimtdai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Adapun menurut Sjamsulbachri (2004:15) perencanaan merupakan proses dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai dan strategi apa yang akan digunakan dalam usaha pencapaian tersebut. Perencanaan menurut Erly Suandy (2001:2) secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktiktaktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Teori yang mencakup *planning* ada di dalam teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*). Berikut penjelasan mengenai teori tersebut.

a. *Planning*

Planning mencakup pengaturan mengenai tujuan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. *Planning* disebutkan telah melingkup semua yang seorang manajer lakukan di sebuah perusahaan dan disebut sebagai salah satu fungsi utama manajemen. Di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, mengambil sebuah keputusan adalah hal yang biasa. Namun, ternyata hal ini termasuk ke dalam bagian dari perencanaan karena segala pilihan yang ditetapkan sebelum mencapai keputusan merupakan proses penyelesaian setiap rencana.

b. *Organizing*

Organizing dapat didefinisikan sebagai proses untuk memastikan segala hal yang dibutuhkan untuk mencapai semua tujuan organisasi tersedia di dalam organisasi tersebut. *Organizing* dalam pengaplikasiannya dapat berupa penugasan setiap aktifitas kepada anggota organisasi atau perusahaan, membagi seluruh pekerjaan menjadi beberapa tugas yang spesifik dan jelas, dan juga menentukan anggota – anggota tertentu yang memiliki kewajiban untuk melaksanakan suatu tugas tertentu untuk organisasi atau perusahaan.

c. *Actuating*

Actuating adalah hal yang sangat penting dalam suatu rencana dalam pencapaian tujuan di mana *actuating* berarti pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh anggota organisasi setelah diadakannya perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya. Dalam menjalankan rencana yang telah dibuat dari awal, diperlukan pengoptimalan penggunaan sumber daya manusia yang ada sehingga tidak akan memberikan kerugian kepada perusahaan baik dalam hal material maupun non-material.

d. *Controlling*

Controlling diperlukan untuk memastikan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh anggota organisasi atau perusahaan sudah sesuai dengan visi, misi, aturan, dan program kerja yang telah ditentukan. *Controlling* sangat dibutuhkan dalam mencegah dan menghadapi penyimpangan – penyimpangan yang mungkin terjadi dalam proses pelaksanaan program kerja.

Menurut Jouke Lasut (2014) proses perencanaan dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu :

1. Kejelasan maksud, arah dan tujuan dari pada kebijakan (keputusan/ tindakan yang diambil) dalam perencanaan;

2. Relevansi/kesesuaian daripada kebijakan yang ditetapkan dengan rencana yang hendak dibuat dan dengan masalah yang dihadapi dalam membuat perencanaan;
3. Keterkaitan (sinkronisasi) daripada kebijakan yang diambil dalam perencanaan.

2.2.3. Teori Inovasi Proses dan Produk

Inovasi dapat dibagi menjadi beberapa macam, yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, dan inovasi organisasi. Berikut penjelasan dari berbagai macam inovasi tersebut;

a. Inovasi Produk

Inovasi produk dapat didefinisikan sebagai pengenalan barang dan jasa yang diproduksi oleh sebuah perusahaan yang baru dan telah melalui berbagai macam peningkatan yang signifikan berkaitan dengan fungsi dan karakteristik dari produk atau jasa tersebut. Inovasi produk adalah tindakan untuk menciptakan produk baru sesuai dengan kebutuhan pasar. (Walker et al., 2011). Menurut White & Bruton (2007), inovasi produk adalah perubahan produk, yang didahului oleh proses penelitian dan pengembangan di perusahaan. Inovasi produk adalah pengenalan dan pengembangan jenis barang atau layanan baru yang melengkapi kekurangan produk sebelumnya dengan lebih menekankan pada kualitas (Atalay et al., 2013).

Inovasi produk dapat diukur dengan tiga indikator yaitu :

1. Mengembangkan produk baru (Hartini, 2012; Li et al., 2007),
2. Meningkatkan kualitas produk
3. Mempercepat pengenalan produk baru ke pasar (Yang, 2010;)

b. Inovasi Proses

Inovasi proses merupakan penetapan metode produksi atau pengiriman barang yang diproduksi oleh sebuah perusahaan yang telah melewati berbagai macam peningkatan yang signifikan. Inovasi proses adalah tindakan untuk memperkenalkan proses produksi baru atau aktivitas harian baru (Najib & Kiminami, 2011). Proses inovasi adalah metode produksi baru dengan mengadopsi teknologi baru di seluruh proses rantai nilai termasuk manufaktur, pemrosesan data dan distribusi (Ismail & Mamat, 2012). Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi menghasilkan produk dan layanan (Hartini, 2012). Menurut Hartini (2012) Proses peningkatan ini dapat diukur dengan tiga cara, yaitu :

1. Peningkatan konstan dalam proses produksi,
2. Alokasi data penelitian, dan
3. Frekuensi pelatihan di bidang terkait produksi

c. Inovasi Pemasaran

Inovasi pemasaran dapat didefinisikan sebagai penerapan metode pemasaran yang baru untuk perusahaan yang bersangkutan dengan telah diberikan peningkatan yang signifikan pada beberapa hal seperti; desain produk, penempatan produk, promosi produk, dan harga produk tersebut.

Inovasi pemasaran dilakukan oleh sebuah perusahaan dengan menggarisbawahi beberapa tujuan yang jelas seperti; meningkatkan penjualan, memenuhi kebutuhan konsumen, membuka pasar baru, dan menempatkan produk yang dibuat oleh perusahaan di dalam pasar.

d. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi dapat diartikan sebagai penerapan metode organisasi yang baru pada beberapa aspek seperti hubungan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan, metode baru pada praktik bisnis, dan organisasi tempat kerja.

2.2.4. Teori Kinerja Operasional

Kinerja Operasional (*Operation Performance*) berhubungan dengan penggunaan setiap sumber daya yang ada di sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja operasional memperhatikan apakah setiap sumber daya yang digunakan telah dimaksimalkan fungsinya sehingga

visi dan misi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kinerja operasional adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya menggunakan manfaat keuangan dan non-keuangan / manfaat operasional (Ya'kob & Jusoh, 2016; Ramakrishnan et al., 2015; Rasula et al., 2012). Kinerja operasional dapat diukur melalui dua aspek; kinerja keuangan dan kinerja pasar. Kinerja keuangan terkait dengan kinerja perusahaan yang terkait dengan profitabilitas seperti penjualan, laba, dan margin keuntungan. Kinerja pasar terkait dengan kinerja di pasar diukur dengan pangsa pasar, rasio laba dan kepuasan pelanggan (Salim & Sulaiman, 2011).

Menurut Tarigan (2018) indikator untuk menghitung kinerja operasional :

1. Pemenuhan pesanan,
2. Kecepatan pengiriman,
3. Fleksibilitas pengiriman, dan
4. Fleksibilitas untuk mengubah volume.

2.3. Hubungan antar variabel

Berikut merupakan hubungan antar variabel yang dijelaskan berdasarkan kerangka pikir dengan membentuk sebuah hipotesis :

2.3.1 Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasional

Komitmen organisasi, menurut Chen (2006), menggambarkan bagaimana seorang karyawan merasa memiliki perusahaan. Dengan kata lain, itu adalah bagaimana karyawan puas dengan pekerjaan yang diberikan secara eksplisit, dan organisasi memberikan tanggapan yang sama kepada semua karyawan.. Menurut Robbins (2005), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keberpihakan seorang individu pada suatu organisasi dan mendukung semua tujuan – tujuan dari organisasi tersebut, serta berniat untuk memelihara keanggotannya di organisasi tersebut. Komitmen Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat dikatakan komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja operasional. Adanya hubungan antara komitmen karyawan dengan keberhasilan suatu perusahaan telah di perkuat oleh pendapat Horison dan Hubard panggabeau (2002:221), karyawan yang berkomitmen memiliki kemauan, kebanggaan dan kesetiaan terhadap perusahaannya.

Tentunya dengan kemauan, kebanggaan dan kesetiaan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja operasional. sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut :

H1. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasional

2.3.2 Perencanaan mempengaruhi kinerja operasional

Perencanaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Robbins dan Coulter (2002) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Penetapan perencanaan yang jelas dan sesuai dengan kemampuan perusahaan tentunya akan menjadikan perusahaan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian perencanaan yang baik tentu akan berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat pengaruh antara Perencanaan dengan kinerja operasional. Sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut :

H3. Perencanaan dan pengendalian mempengaruhi kinerja operasional

2.3.3 Inovasi proses mempengaruhi kinerja operasional

Inovasi proses berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Inovasi proses adalah tindakan untuk memperkenalkan proses produksi baru atau aktivitas harian baru (Najib & Kiminami, 2011). Dengan adanya inovasi proses didalam perusahaan tentu akan terjadi perubahan proses produksi di

perusahaan. Proses inovasi adalah metode produksi baru dengan mengadopsi teknologi baru di seluruh proses rantai nilai termasuk manufaktur, pemrosesan data dan distribusi (Ismail & Mamat, 2012). Dengan menggunakan mesin baru, perusahaan dapat mengurangi beberapa biaya membebani, yaitu, karyawan yang berlebihan dan produk gagal. Pemotongan biaya membuat perusahaan mengurangi harga produk mereka. Jika harganya berkurang, ia dapat bersaing di pasar dan meningkatkan penjualan dan pangsa pasar. Selain itu, laba bersih dan margin laba juga meningkat dengan harga yang lebih rendah. Walker et al., (2011) mengungkapkan bahwa inovasi proses memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Perusahaan yang menerapkan proses inovatif lebih cepat dalam memenuhi pesanan.

Penelitian Tarigan (2018) juga mengatakan bahwa inovasi proses yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara inovasi proses dengan kinerja operasional, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut :

H6. Inovasi proses berpengaruh terhadap Kinerja operasional

2.3.4 Inovasi produk mempengaruhi kinerja operasional

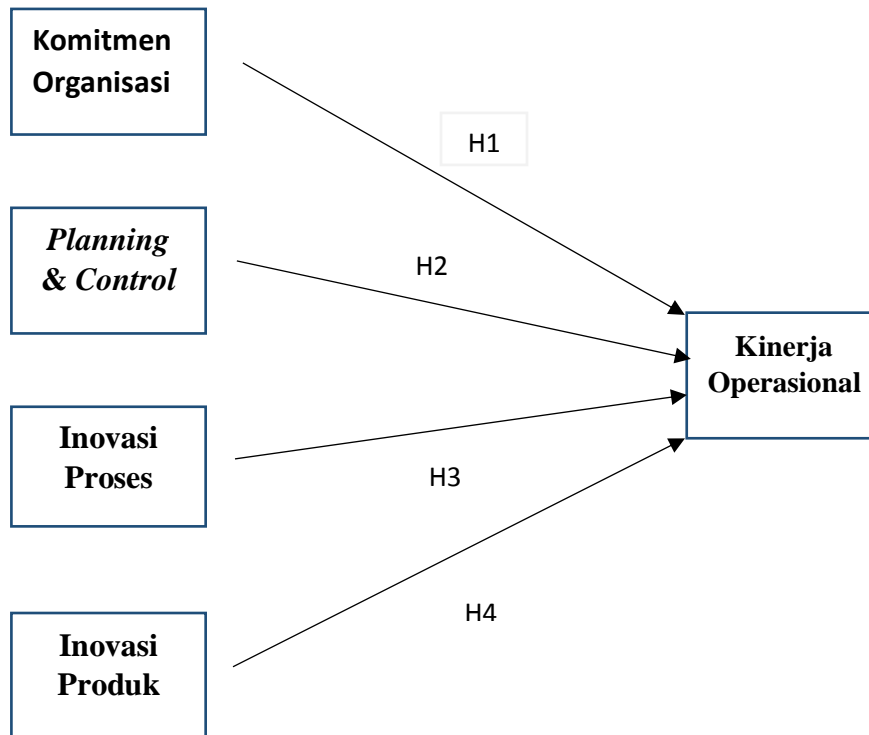
Inovasi produk memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan. Menurut Hurley dan Hult (1998, dalam Noble dkk 2002) menyatakan bahwa inovasi merupakan bagian dari karakter kerja yang

menghubungkan aspek budaya perusahaan dengan kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Utaminingsih (2016) yang menyatakan bahwa inovasi produk rotan yang dilakukan pada usaha kerajinan rotan skala kecil di desa Teluk Wetan Jepara berdampak pada kinerja. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian oleh Pertiwi dan Siswoyo (2016) yang menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai awal dari inovasi produk yang dilakukan UKM terhadap kinerja pemasaran keripik buah Kota Batu. Kinerja organisasinya tidak terlalu bermanfaat.

Penelitian Jackson et al. (2016) menyatakan bahwa kualitas inovasi manajemen dalam menghasilkan produk dan proses inovasi akan memberikan kinerja operasional yang sangat baik bagi suatu perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara inovasi produk terhadap kinerja operasioanal, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H7. Inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja operasional

2.5. Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir