

## **Model Komitmen untuk Keberlanjutan Kinerja UKM: Tinjauan Pustaka dan Agenda Penelitian**

### ***Commitment Model for Sustainability SME's Performance: Literature Review and Agenda for Research***

**Joko Supono<sup>1</sup>, Ngadino Surip<sup>2</sup>, A.H. Sutawijaya<sup>3</sup>, Lenny C. Nawangsari<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Doktor Manajemen, Universitas Mercu Buana  
joko.supono@gmail.com

<sup>2,3,4</sup> Dosen Bidang Ilmu Manajemen, Universitas Mercu Buana  
dinosurip@gmail.com, sutawijaya@gmail.com, lenny.nawangsari@gmail.com

#### **Abstrak**

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) telah menjadi mayoritas perusahaan bisnis di negara-negara berkembang dan maju, selain menjadi salah satu kontributor terhadap PDB nasional. UKM juga memiliki peran penting dalam pekerjaan, tetapi mereka memiliki masalah mendasar dalam hal sumber daya manajemen dan kinerja yang berpotensi merusak keberlanjutan bisnis mereka. Berbagai metode dan penelitian untuk meninjau kinerja dan keberlanjutan bisnis UKM telah dikembangkan. Namun, penelitian saat ini lebih berfokus pada faktor internal dan eksternal secara parsial. Penelitian ini mencoba untuk mengambil perspektif yang berbeda dalam upaya meningkatkan kinerja UKM dengan berfokus pada faktor internal sumber daya manusia di tingkat individu. Komitmen yang dianggap sebagai variabel penting adalah pilar dasar dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor UKM. Penelitian tentang komitmen sejauh ini telah memberi banyak perhatian pada bisnis skala besar dan juga berfokus pada studi komitmen hanya dari sisi karyawan. Untuk alasan ini, studi komprehensif tentang komitmen perlu dilakukan baik dalam hal karyawan maupun organisasi. Studi ini akan memeriksa apakah model komitmen dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja UKM dan dapat digunakan sebagai konsep perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja UKM.

Kata kunci: keberlanjutan UKM, kinerja UKM, komitmen karyawan, komitmen organisasi, model komitmen

#### **Abstract**

*Small and Medium Enterprises (SMEs) have become the majority of business enterprises in developing and developed countries, in addition to being one of the contributors to national GDP. SMEs also have a significant role in employment, but they have fundamental problems in terms of resource management and performance which could potentially damage the sustainability of their business. Various methods and research to review the performance and sustainability of SME businesses have been developed. However, the current research focuses more on internal and external factors partially. This research tries to take a different perspective in an effort to improve the performance of SMEs by focusing on internal factors of human resources at the individual level. Commitment which in the SME sector. Research on commitment so far has paid much attention to large-scale businesses and has also focused on commitment studies only from the employee side. For this reason, a comprehensive study of commitments needs to be done both in terms of employees and the organization. This study will examine whether the commitment of the model can contribute to improving the performance of SMEs and can be used as a concept of continuous improvement for improving the performance of SMEs.*

*Keywords: SME's sustanaibility, SME's performance, employee commitment, organizational commitment to employee, commitment model*

## 1. Pendahuluan

Berdasarkan paparan Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, pada tahun 2017 jumlah UMKM diproyeksikan mencapai 62.92 juta unit usaha dan merupakan 99.99% dari pelaku usaha nasional, terdiri atas 62.1 juta unit usaha mikro (98.7%), 757 ribu unit usaha kecil (1.2%) dan 58 ribu unit usaha menengah (0.09%). Kontribusi UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja mencapai 97.02% dari total penyerapan tenaga kerja yang ada, kontribusi usaha kecil tercatat 4.74% dan usaha menengah 3.11%. Kontribusi UMKM pada tahun 2017 terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 60%, terdiri atas kontribusi usaha kecil 36.82%, usaha kecil 9.61% dan usaha menengah 13.57% (Kemenkop dan UKM yang diolah dari data BPS, 2017). Dalam perekonomian nasional dan persiapan Indonesia menyongsong Masyarakat Ekonomi Asia tahun 2015, posisi UMKM Indonesia terhadap beberapa negara Asean yaitu Malaysia dan Thailand sebagai dua negara dengan pertumbuhan ekonomi yang baik, produktivitas tenaga kerja UMKM di Indonesia jauh dibawah produktivitas Thailand dan Malaysia. Produktifitas merupakan salah satu indikator kinerja UMKM. Pada tahun 2012 produktivitas UMKM di Indonesia hanya \$1.355 sementara UMKM Malaysia mencapai \$20.609 dan Thailand \$12,263. Rata-rata pertumbuhan produktivitas tahun 2009-2012 untuk Indonesia, Thailand, Malaysia berturut-turut adalah sebesar 4,9 persen, 6,1 persen, dan 9,5 persen (Bank Indonesia, 2016).

Keberadaan UKM masih menjadi pertanyaan. Meskipun dari sisi jumlah yang semakin meningkat dari waktu ke waktu, namun yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana dengan kinerja UKM Indonesia apakah mampu bersaing dalam kancah global. Dari fenomena yang tersaji bahwa secara jumlah, unit usaha skala besar dengan hanya jumlah yang sangat kecil yaitu hanya 0.01% dari keseluruhan jumlah unit usaha yang ada di Indonesia namun kontribusi yang diberikan terhadap PDB mencapai 40%. Hal ini seharusnya bisa menjadi sebuah pemikiran bahwa jumlah unit usaha UMKM yang mencapai 99.99% seharusnya dapat memberikan kontribusi terhadap PDB jauh lebih besar lagi dari yang sudah dicapai saat ini. Pertumbuhan jumlah unit UMKM yang sangat dominan juga tidak diikuti oleh tingkat produktifitas UMKM yang masih berada dibawah batas omzet skala usaha yang ditetapkan oleh pemerintah, ini artinya kinerja UMKM perlu mendapat sorotan secara lebih serius lagi jika Indonesia ingin meningkatkan daya saing UMKM pada masyarakat ekonomi Asean untuk tahun-tahun selanjutnya.

Penelitian terkait peningkatan kinerja UKM saat ini telah banyak yang mengulas dalam hal kebijakan, persaingan, manajemen, pemodal, peningkatan skill dan knowledge karyawan. Banyak dari kajian penelitian dalam upaya peningkatan kinerja pada skala UKM berfokus pada permasalahan aspek finansial. Guna mencapai kinerja yang optimal dan pertumbuhan yang signifikan UKM harus mampu memilih, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang ada. Keterbatasan finansial UKM menjadi kendala dalam mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten dan mengembangkan potensi sumber daya manusia. Hal ini pula yang menjadi salah satu penyebab baik komitmen organisasi maupun komitmen karyawan yang terbentuk pada UKM masih terbilang rendah dibanding pada organisasi-organisasi mapan. Saat ini paradigma insentive non finansial belum menjadi fokus UKM untuk meningkatkan komitmen sebagai salah satu upaya peningkatan kinerja organisasi.

Tujuan makalah ini adalah mencoba mengambil sudut pandang berbeda dengan menghasilkan sebuah mekanisme pembentukan model komitmen (*Commitment base view*) yang efektif baik dari sisi organisasi maupun karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja UKM yang berkelanjutan (*Sustainability SME's Performance*). Selain itu makalah ini diharapkan dapat mengisi kekosongan literature terhadap komitmen dari sisi organisasi dan karyawan secara kontinum. Penelitian yang ada selama ini sebagian besar berfokus hanya pada sisi komitmen karyawan.

## 2. Konsep Komitmen Model untuk Kinerja Berkelanjutan

### 2.1. Kerangka Dasar

Ide dasar dari makalah ini berasal dari pandangan klasik bahwa kemampuan suatu perusahaan berasal dari sumber daya yang dimiliki dan bagaimana sumber daya tersebut diolah untuk mendapatkan kinerja yang maksimal. Sumber daya terbagi atas sumber daya *tangible* dan *intangible*. Sumber daya manusia dengan karakter, kemampuan, dan pengetahuannya merupakan aset *intangible* bagi perusahaan yang paling sulit ditiru oleh pesaing. Untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi secara maksimal diperlukan human resource managemen (HRM). Konsep dari komitmen merupakan salah satu aspek penting dari filosofi HRM. Model berbasis komitmen tertanam dalam literatur strategis manajemen sumber daya manusia (Roca-Puig *et al.*, 2007).

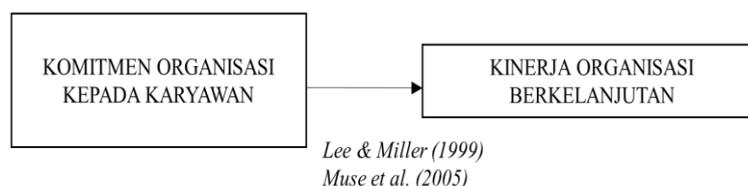
### 2.2. Hubungan Komitmen Organisasi Kepada Karyawan dengan Kinerja Organisasi Berkelanjutan

Peletak dasar pergeseran filosofi manajemen tenaga kerja dari pendekatan tradisional *strategi kontrol* menuju pendekatan baru *komitmen* oleh Walton (1985) bertujuan untuk memperoleh komitmen karyawan dan meningkatkan efektifitas dan produktifitas organisasi. He (2012) berpendapat untuk membantu mengembangkan komitmen karyawan dan meningkatkan loyalitas, maka organisasi juga harus menunjukkan komitmennya kepada karyawan.

Kemudian Zohdi dan Branch (2013) mengungkapkan bahwa tenaga kerja dapat dikembangkan melalui komitmen organisasi kepada karyawan dalam bentuk pelatihan yang baik, kompensasi, perlakuan adil, dan pendekatan-pendekatan secara personal yang pada akhirnya mendorong implementasi komitmen organisasi kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Beberapa peneliti lain juga telah melakukan penelitian komitmen dari prespektif pengusaha yang berfokus pada komitmen organisasi kepada karyawan dan hubungannya dengan kinerja perusahaan antara lain Lee dan Miller (1999), Roca-Puig *et al.* (2005), dan Muse *et al.* (2005).

*Comitmen Model (Walton, 1985)*  
*Social Exchange Theory (Blau, 1964)*  
*Roca-Puig (2005)*



Gambar 1. Hubungan Komitmen Organisasi kepada Karyawan dengan Kinerja Organisasi Berkelanjutan

### 2.3. Hubungan Komitmen Karyawan dengan Kinerja Organisasi Berkelanjutan

Menurut teori Organizational Commitment (KK), komitmen karyawan tidak hanya membuat karyawan memutuskan untuk tetap berada dalam organisasi namun juga mendorong karyawan berkontribusi atas nama organisasi. Penelitian-penelitian diawal menunjukkan bahwa komitmen karyawan memiliki dampak pada kinerja, turn over, perilaku pro-sosial, serta pada absensi, altruisme terhadap kolega dan stres kerja (Steyrer *et al.* 2008). Namun penelitian yang menghubungkan secara langsung komitmen karyawan kepada kinerja organisasi dengan pengukuran yang lebih luas masih jarang.

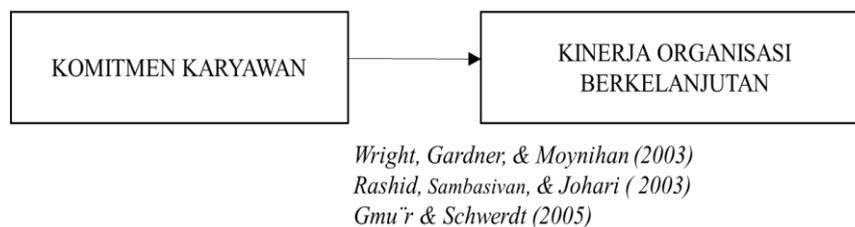
Wright *et al.* (2003) menganalisis praktik komitmen karyawan dan SDM dalam unit bisnis otonom dari satu perusahaan, dan menemukan bahwa kedua variabel secara signifikan terkait dengan berbagai ukuran kinerja (kualitas, penyusutan dan produktivitas), serta biaya operasional dan laba sebelum pajak. Sebuah studi lebih lanjut dari perusahaan Malaysia (Rashid *et al.*, 2003) menemukan bahwa tipe budaya perusahaan dan komitmen karyawan berdampak pada kinerja keuangan (pengembalian aset, pengembalian investasi, rasio saat ini). Hasil positif lain yang berkaitan dengan hubungan antara komitmen dan kinerja perusahaan dapat ditemukan dalam literatur HRM, salah satunya adalah meta analisis baru-baru ini menemukan bukti bahwa kebijakan sumber daya manusia yang dirancang untuk mendorong komitmen individu merupakan prediktor terkuat dari kinerja organisasi (Gmu'r dan Schwerdt, 2005).

*RBV theory (Blau, 1964)*

*Social Exchange Theory Becker (1960);*

*Organizational Commitment Theory Allen & Myer's (1984;1990);*

*O'Reilly&Chatman (1986); Somer (2009)*



Gambar 2. Hubungan Komitmen Karyawan Dengan Kinerja Organisasi Berkelanjutan

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Model Komitmen Organisasi Kepada karyawan dan Komitmen Karyawan dengan Kinerja Organisasi Berkelanjutan

Lee dan Miller (1999) dalam penelitiannya pada industri di Korea menerjemahkan bagaimana organisasi berkomitmen kepada karyawannya (OCE/ KO) sebagai salah satu bentuk manifest *human resources practice*. OCE/ KO diharapkan dapat menciptakan ikatan emosional yang berguna antara organisasi dan karyawannya. Jika karyawan percaya bahwa organisasi mereka peduli terhadap mereka dan kebahagiaan mereka, memperlakukan mereka dengan penuh pertimbangan, dan membagikan ganjarannya dengan tepat, karyawan tersebut akan jauh lebih mungkin mengembangkan ikatan afektif positif dengan majikan mereka (Orpen, 1995). Ini berlaku di semua tingkatan hirarki organisasi. Ikatan afektif yang kuat dapat mendorong upaya yang lebih besar dari karyawan, upaya untuk bekerja lebih keras, untuk bekerja lebih rela, bekerja lebih cerdas, dan melakukan pekerjaan yang lebih baik. Ini dapat mengarah pada produktivitas yang lebih besar, kreativitas lebih, pekerjaan berkualitas lebih tinggi, dan keputusan tim yang lebih baik. Pada kenyataannya, ikatan afektif karyawan dengan organisasi mereka telah terbukti mengurangi absensi yang mahal, mengurangi turn over, dan meningkatkan kinerja pekerjaan. OCE juga dapat menciptakan iklim kepercayaan yang memungkinkan perusahaan membuang kontrol birokrasi yang mahal dan menurunkan motivasi. Semua hasil ini dapat berkontribusi pada kinerja keuangan yang lebih baik.

Komitmen organisasi kepada karyawan mengacu pada tindakan organisasi terhadap dan perlakuan terhadap karyawannya yang tercermin dalam kepeduliannya terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Lee dan Miller, 1999; Muse *et al.*, 2005). Berdasarkan norma timbal balik (Gouldner, 1960), jika suatu organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawannya, karyawan akan memahami bahwa organisasi berkomitmen pada mereka dan merespons dengan cara yang sama, membalas dengan sikap dan perilaku mereka sendiri (Lee dan Miller, 1999; Whitener, 2001). Kewajiban yang dirasakan dari karyawan untuk

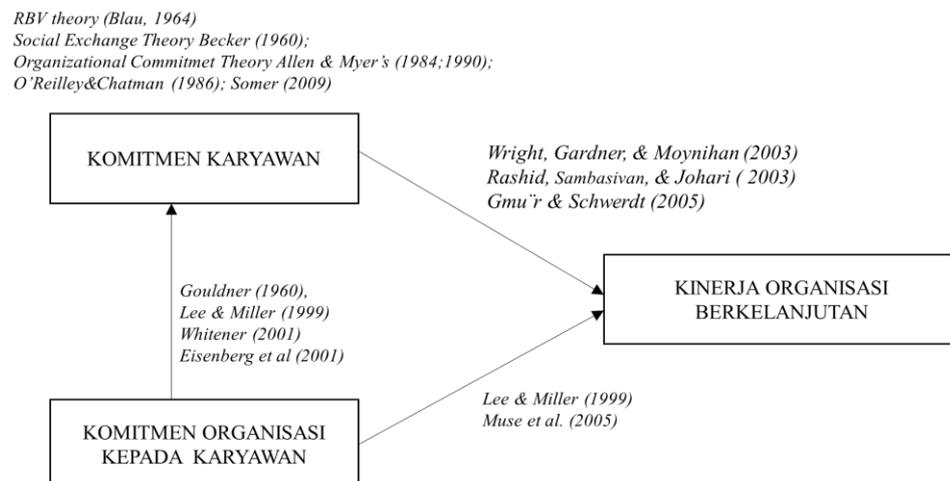
mengembalikan perlakuan yang menguntungkan dengan demikian menghasilkan komitmen afektif yang tumbuh.

Eisenberger *et al.* (2001) juga menyarankan bahwa karyawan dapat memenuhi kebutuhan sosial dan harga diri mereka dengan membangun hubungan yang lebih kuat dengan organisasi ketika hubungan pertukaran yang menguntungkan terjadi. Pemenuhan kebutuhan emosional seperti itu mendorong karyawan untuk mencapai tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi. Karyawan menunjukkan komitmen afektif yang kuat ketika mereka merasa bahwa manajemen benar-benar peduli dengan kesejahteraan mereka.

Dari rangkaian hubungan variabel yang disajikan berdasarkan literature penelitian sebelumnya maka kerangka Komitmen Model bagi kinerja berkelanjutan UKM (*Commitment Model for Sustainability SME's Performance*) yang diusulkan dalam penelitian disajikan pada Gambar 3.

### 3.2. Hubungan Timbal Balik Kinerja Organisasi dengan Komitmen Organisasi kepada Karyawan dan Komitmen karyawan

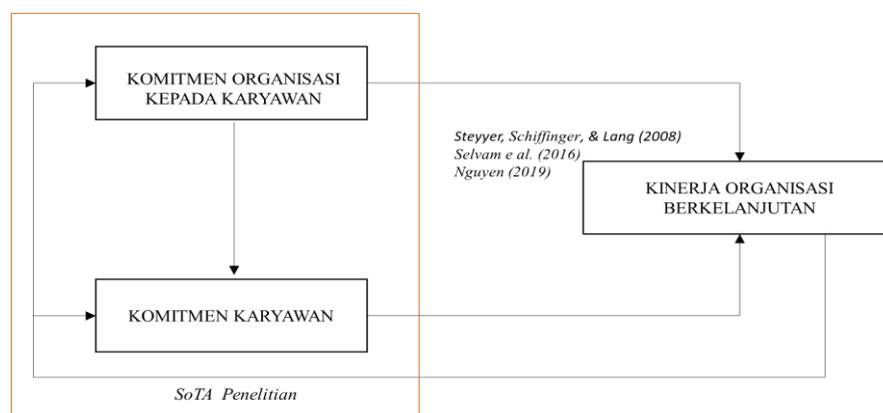
Pengujian hubungan langsung antara kinerja organisasi terhadap komitmen organisasi dan komitmen karyawan pada penelitian ini dimaksudkan sebagai sebuah umpan balik dalam konteks filososofi *continoues improvement* (CI). Menerapkan sistem perbaikan berkelanjutan (CI) adalah salah satu strategi yang digunakan untuk mencapai keunggulan operasional di perusahaan. Salah satu pilar utama sistem CI adalah melibatkan semua orang di dalam organisasi dalam berbagai kegiatan CI untuk menghasilkan aliran gagasan yang stabil dan dapat berkontribusi pada peningkatan dan inovasi yang konstan. Namun, mempertahankan sistem CI dari waktu ke waktu tidaklah mudah (Rapp dan Eklund, 2007). Banyak peneliti telah mengklaim bahwa salah satu faktor utama yang menghambat keberhasilan sistem CI adalah kurangnya komitmen karyawan untuk inisiatif semacam ini (Lleo *et al.* 2017).



Gambar 3. Kerangka Komitmen Model yang Diusulkan dalam Penelitian

Strategi CI terutama tergantung pada upaya manusia untuk meningkatkan hasil, untuk menciptakan hal ini maka diperlukan adanya peningkatan proses. Pendekatan yang berorientasi pada proses disebut sebagai sebuah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yang digunakan untuk perbaikan proses itu sendiri (Imai dan Kaizen, 1997). *Plan* diartikan sebagai penetapan target untuk peningkatan, *do* adalah mengimplementasikan rencana, *check* adalah kontrol untuk kinerja rencana yang efektif dan *action* mengacu pada standardisasi proses yang baru (ditingkatkan) dan menetapkan target baru untuk siklus perbaikan berikutnya. Siklus ini digambarkan sebagai sebuah *improvement cycle*.

Dalam penelitian ini kinerja berkelanjutan organisasi merupakan umpan balik bagi implementasi komitmen organisasi kepada karyawan dan komitmen karyawan. Kerangka Timbal Balik antara *Commitment Model* dengan kinerja organisasi berkelanjutan tersaji pada Gambar 4.



Gambar 4. Kerangka Timbal Balik Kinerja Organisasi Berkelanjutan dengan Komitmen Model

Dengan mempertimbangkan model komitmen sebagai salah satu bentuk model *intangible* sebagai sarana perbaikan kinerja UKM diharapkan membuka wawasan bagi para pelaku UKM bahwa perbaikan kinerja UKM dapat dilakukan dengan menggunakan pandangan *resource base view* yang dimiliki UKM yaitu sumber daya manusia sebagai asset utama perbaikan kinerja dan mempertahankan *sustainability* UKM.

Tinjauan literatur ini mengungkapkan beberapa kesenjangan yang berkaitan pengaruh komitmen terhadap kinerja berkelanjutan UKM. Pertama, beberapa peneliti, seperti Muse (2005) serta Lee dan Miller (1999) telah melakukan penelitian terhadap variabel komitmen organisasi kepada karyawan dan hubungannya dengan kinerja organisasi namun konsep *sustainability* tidak ditambahkan pada variabel kinerja organisasi. Selain itu penelitian tersebut juga hanya berfokus pada komitmen dari sisi organisasi. Kedua; masih sangat terbatasnya penelitian yang menggunakan sekaligus secara bersama-sama variabel komitmen dari sisi organisasi dan karyawan. Ketiga; makalah ini melihat komitmen model sebagai sebuah konsep *continuous improvement* dengan menggunakan siklus PDCA (*Plan-Do-Corrective-Action*) yang digunakan sebagai perbaikan kinerja berkelanjutan pada UKM.

### Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih kepada Prof. Dr. Ngadino Surip, M. S., Rektor UMB sekaligus selaku promotor utama penulisan disertasi yang mana artikel ini adalah bagian dari disertasi yang sedang saya susun, Dr. A. H. Sutawijaya dan Dr. Lenny C. Nawangsari selaku *co-promotor* dari program Doktorat Manajemen UMB, atas arahan dan bimbingannya dalam penulisan artikel ilmiah ini.

### Daftar Pustaka

- Budiwibowo, T., (2003). Pengaruh Strategi Kompetitif, Motivasi, dan Budaya terhadap Hubungan antara Komitmen dengan Organisasi kepada Karyawan dengan Kinerja Organisasi [Dissertation] Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., D., & Rhoades, L., (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Psychology*, Vol. 86 (1) pp. 42-51.
- Gouldner, A., W., (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American*

- Sociological Review*, Vol. 25 (2) pp. 161-178.
- He, P., (2012). Management Commitment and Employee Perceived Service Quality: The Mediating Role of Affective Commitment, Vol. 17(3) pp. 79-97.
- Imai, M., & Kaizen, G., (1997). *A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*.
- Lee, J., & Miller, D., (1999). People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms. *Strategy Management Journal*, Vol. 20 pp. 579-581.
- Lleo, A., Viles, E., Jurburg, D., & Lomas, L. (2017). Strengthening Employee Participation and Commitment to Continuous Improvement Through Middle Manager Trustworthy Behaviours. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28(9/10) pp. 974-988.
- Miller, D., & Lee, J., (2001). The People Make the Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance. *Journal of Management*, Vol. 27 (2) pp. 163-189.
- Muse, L., A., Rutherford, M., W., & Sharon L., O., Jennie E., R., (2005). Commitment to Employee: Does it Help or Hinder Small Business Performance. *Small Business Economics*, Vol. 24(2) pp. 97-111.
- Rapp, C., & Eklund, J., (2007). Sustainable Development of a Suggestion System: Factors Influencing Improvement Activities in a Confectionary Company. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 17(1) pp. 79-94.
- Rashid, M., Z., A., Sambasivan, M., & Johari, J., (2003). Pengaruh Budaya Perusahaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja. *Journal of Management Development*, Vol. 22(8) pp. 708-728.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., & Segarra-Ciprés, M. (2012). Commitment to Employees, Labor Intensity, and Labor Productivity in Small Firms: A Non-Linear Approach. *International Journal of Manpower*, Vol. 33(8) pp. 938-954.
- Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., Escrig-Tena, A., B., & Bou-Llugar, J., C., (2005). Strategic Flexibility as a Moderator of the Relationship Between Commitment to Employees and Performance in Service Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16(11) pp. 2075-2076.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A., B., & Bou-Llugar, J., C., (2007). Organizational Commitment to Employees and Organizational Performance: A Simultaneous Test of Configurative and Universalistic Propositions. *Personnel Review*, Vol. 36(6) pp. 867-886.
- Steyrer, J., M., Schiffinger, & Lang, R., (2008). Organizational Commitment - A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24(4) pp. 364-374.
- Walton, R., E., (1985). *From Control to Commitment in the Workplace*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Whitener, E., M., (2001). Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment?: A cross-level Analysis using Hierarchical Linear Modelling. *Journal of Management* Vo 27 (5).
- Wright, P., Gardner, T., Lisa, M., M., (2003). The Impact of Human Resource Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13(3) pp. 21-36.
- Zohdi, A., A., M., Ramezani, Y., Hosseini, S., E., (2013). The Effect of Professional Commitment on Organizational Commitments Dimensions of Qavamin Bank Employees in Khorasan Razavi Province. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, Vol. 1(7) pp. 805-815.