

ARTIKEL PENELITIAN



PENGARUH KOHESIVITAS TIM DAN KOMITMEN PADA TUJUAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN DIMEDIASI HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM PADA PERUSAHAAN PENERBITAN BUKU DI JAWA TENGAH

Oleh :

Dr. Maskudi, MM

**UNIVERSITAS WAHID HASYIM
FAKULTAS EKONOMI
2021**

ABSTRACT

The main purposes of this research is to study the impact of team cohesiveness, commitment to goals towards managerial performance mediated by high performance work systems construct at cooperatives in Semarang City, Province of Central Java, Indonesia.

Based on the main purpose this research is an applied research descriptive correlative based on data collected which had been done in 2019. The population in this study were members of the creative editorial team or group in book publishing at a book publishing company in Central Java, as many as 1,970 people with 150 managers taken as samples. To analyze the data used Structural Equation Modeling (SEM) analysis.

The result of hypothesis' examination shows that team cohesiveness, commitment to goals and high performance work system construct have a significant positive influence towards manajerial performance

Key Words: Team Cohesiveness, Commitment to Goals, High performance Work System and Managerial Performance.

PENDAHULUAN

Pengembangan sistem organisasi bisnis sangat diperlukan untuk memenangkan kompetisi yang ketat. Hal ini memungkinkan untuk terjadinya perubahan bentuk-bentuk persaingan tradisional seperti persaingan dalam biaya, teknologi, distribusi, manufaktur, dan fitur produk dapat mudah ditiru oleh pesaing menjadi persaingan baru, dimana perusahaan yang akan memperoleh kemenangan dalam kompetisi adalah perusahaan yang memiliki kriteria seperti kecepatan, daya tanggap, kelincahan, kemampuan pembelajaran, dan kompetensi karyawan. Sebagaimana dikemukakan oleh Anand dan Daft (2007) bahwa organisasi yang sukses adalah mereka yang dapat dengan cepat mengubah strategi ke dalam tindakan operasional.

Lingkungan bisnis yang makin kompetitif dan tidak pasti, menuntut banyak perusahaan untuk semakin maju dan berkembang sehingga mempunyai daya saing. Dalam kondisi kompetitif dan ketidakpastian lingkungan bisnis, perusahaan membutuhkan sistem kerja dengan kinerja tinggi (High Performance Work System).

Selama dekade terakhir, beberapa studi empiris menunjukkan bahwa High Performance Work Systems (HPWS) atau Sistem Kerja Kinerja Tinggi (SKKT) berkontribusi untuk memfasilitasi pertumbuhan dan meningkatkan organisasi (Boxall & Purcell, 2000 dalam Inmaculada Beltrán et al, 2008). Relevansi HPWS tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan saja, tetapi dalam konteks ini HPWS juga dipersiapkan pada perusahaan-perusahaan untuk menghadapi tantangan baru (Evans & Genadry, 1999). HPWS bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas serta membantu karyawan untuk mengidentifikasi tugas yang menjadi bebannya sesuai tujuan perusahaan dan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut (Whitener, 2001). Dengan tujuan ini, adopsi HPWS memerlukan penggunaan praktek HRM tertentu, meskipun tidak ada konsensus belum tercapai pada apa praktik-praktik ini (Becker & Gerhart , 1996; Dyer & Reeves , 1995; Guest , 1997; Wright & Gardner , 2003).

Fenomena kohesivitas tim atau kelompok marak diperbincangkan oleh para ahli sekitar tahun 1980-an. Kemudian apa keterkaitan antara kohesivitas tim atau kelompok dengan kinerja manajerial. Dalam pendekatan interpretif ini, organisasi dipandang sebagai sebuah konstruksi sosial yang terdiri dari interaksi orang-orang yang terdapat di organisasi tersebut, dengan lain perkataan organisasi merupakan sebuah budaya karena terdapat *social interaction* antara masyarakat yang terdapat didalam organisasi tersebut. Kohesivitas tim

atau kelompok juga diperkirakan akan menjadi suatu faktor penting, bahkan dari faktor ekonomi lainnya dalam menentukan sukses sebuah perusahaan.

Campion et al. (1996) berpendapat bahwa banyak anteseden yang mempengaruhi kinerja dan dinamika tim atau kelompok, tapi yang paling berpengaruh dalam meningkatkan efektivitas tim atau kelompok adalah kohesivitas. Kohesivitas merupakan kelekatan hubungan dan persahabatan antar anggota kelompok (Sijtsema et al., 2013). Menurut Kleinert et al. (2012) kohesivitas sebagai totalitas kekuatan yang mendorong individu untuk bertahan pada sebuah kelompok.

Pakar keperilakuan Luthans (2006) mengemukakan bahwa hubungan kohesivitas tim atau kelompok dengan kinerja manajerial telah lama dipelajari, namun hubungan kohesivitas dengan kinerja manajerial tetap belum jelas. Masalah yang sering dihadapi dengan kohesivitas tim atau kelompok adalah tekanan anggota untuk menyesuaikan diri dengan tim atau kelompok, pemikiran tim atau kelompok, dan deindividuasi, hal ini dapat menurunkan kinerja (Paskevisch et al, 1999). Ketika individu yang satu mempengaruhi yang bersifat negatif baik pikiran dan tindakan terhadap individu yang lain maka akan terjadi penurunan kinerja. Oleh karena itu komitmen individu pada tujuan tim atau kelompok amat penting. Tanpa komitmen tersebut, tim atau kelompok kurang termotivasi untuk menyelesaikan tugas secara efektif.

Kohesivitas tim atau kelompok akan membentuk pola relasional antar individu sesuai dengan komitmen yang terbangun pada masing-masing individu. Hal ini berarti bahwa kohesivitas bisa membentuk perilaku positif atau negatif terhadap kinerja manajerial ditentukan oleh komitmennya. Tim atau kelompok dengan kelekatan hubungan individu saling mendukung dalam pelaksanaan tugas, saling mengingatkan atau mensupervisi pelaksanaan tugas maka dimungkinkan akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sebaliknya apabila tim atau kelompok yang dibangun dengan kelekatan hubungan antar individu yang hanya untuk berbicara yang tidak bermanfaat, kelekatan hubungan antar individu untuk hal hal yang kontra produktif, maka kelekatan hubungan individu (kohesivitas) akan menurunkan kinerja manajerial.

Fenomena yang menarik bagi peneliti untuk memilih industri penerbitan buku karena industri penerbitan buku memiliki karakteristik yang spesifik dibanding dengan industri lainnya. Di satu sisi perusahaan penerbitan buku dalam kelangsungan hidupnya perlu menjaga ketahanan dibidang finansial, dalam hal ini perusahaan penerbitan perlu menenpatkan diri sebagai perusahaan yang professional yang memperhatikan unsur penerimaan dan pendapatan, sehingga perusahaan memperoleh keuntungan. Di sisi lain perusahaan penerbitan sebagai lembaga bisnis yang memiliki peranan penting dalam ikut

serta melakukan pembangunan manusia dan pendidikan di Indonesia. Sistem pendidikan sangat menentukan daya saing sumber daya manusia Indonesia dibanding dengan daya saing sumber daya bangsa lain.

Berpijak dari uraian di atas, dapat dikemukakan maksud dan tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kohesivitas tim atau kelompok dan komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial dengan dimediasi High Performance Work Systems (HPWS) atau Sistem Kerja Kinerja Tinggi (SKKT), studi empiris pada perusahaan penerbitan buku di Propinsi Jawa Tengah.

Fenomena Bisnis

Industri penerbitan buku termasuk salah satu bagian dari industri kreatif. Industri perbukuan di Indonesia hampir sama dengan perjalanan sejarah dengan keberadaan industri penerbitan. Industri penerbitan pertama kali dimulai sekitar tahun 1650an, didirikan oleh Johannes Nieuhoff yang tinggal di Indonesia pada tahun 1667-1670. Melihat respon pasar yang baik, VOC mendirikan perusahaan penerbit dan percetakan pada tahun 1809 dengan nama New Government Printing Office, yang kemudian menjadi Percetakan Negara dan sekarang dikenal dengan perusahaan penerbit Balai Pustaka (Kimman, 1981). Hal ini menunjukkan bahwa industri penerbitan buku sudah berlangsung cukup lama. Namun demikian, dalam perjalanan sejarah yang sangat panjang, pertumbuhan industri perbukuan belum semaju yang kita harapkan. Sepertinya perbukuan kita lebih cenderung jalan di tempat bahkan pernah dalam periode 2002-2006 mengalami pertumbuhan menurun. Bahkan selama krisis ekonomi, pertumbuhan industri perbukuan cenderung menurun karena banyaknya penerbit yang gulung tikar. Data menunjukkan bahwa jumlah penerbit menurun dari tahun 2002 yang berjumlah 11.252 menjadi 8.379 pada tahun 2006 dengan rata-rata pertumbuhan perusahaan minus: -5,33% (Departemen Perdagangan, 2007).

Permasalahan penelitian

Mengacu pada uraian latar belakang masalah uraikan pada sub bab sebelumnya, selanjutnya akan diurai permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat perbedaan pandangan mengenai pengaruh kohesivitas terhadap kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif kohesivitas tim atau kelompok terhadap kinerja manajerial, namun ada beberapa hasil penelitian dari beberapa Peneliti lain yang menyatakan terdapat pengaruh negatif kohesivitas terhadap kinerja.
2. Industri penerbitan buku disatu sisi mempunyai peran yang sangat penting keberadaannya karena sebagai penopang sukses tidaknya pengadaan buku nasional. Pengadaan buku ini

sangat mempengaruhi proses pencerdasan kehidupan bangsa karena buku masih sebagai media utama pembelajaran. Sayangnya pertumbuhan industri penerbitan buku di Indonesia terasa lambat, bahkan dalam periode 2002 sampai dengan 2006 mengalami pertumbuhan menurun. Lambatnya pertumbuhan industri buku tersebut terkait erat dengan keberadaan tim atau kelompok kreatif pengembangan buku yang dalam perusahaan penerbitan buku merupakan bagian inti dalam proses penerbitan buku.

Berdasarkan permasalahan penelitian diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana mengembangkan kohesivitas tim atau kelompok supaya dapat meningkatkan komitmen pada tujuan dan high performance work system, yang selanjutnya yang dapat meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan penerbitan yang di Jawa Tengah.

Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian diajukan beberapa pertanyaan, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah kohesivitas tim atau kelompok berpengaruh terhadap high performance work system?
- 2) Apakah komitmen pada tujuan tim atau kelompok berpengaruh terhadap high performance work system?
- 3) Apakah high performance work system berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?

Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model teoritikal dasar dan model empirik penelitian, yakni membangun kinerja manajerial dengan berbasis pada kohesivitas dan high performance work system. Selanjutnya dalam pengembangan model diberikan alternatif konstruk lain yang dimungkinkan dapat mewarnai hubungan kohesvitas dengan kinerja melalui high performance work system yakni konstruk komitmen pada tujuan tim atau kelompok dan partisipasi pengambilan keputusan. Konstruk komitmen pada tujuan tim atau kelompok akan memediasi hubungan kohesvitas tim atau kelompok dengan high performance work system, dan hubungan partisipasi pengambilan keputusan dengan high performance work system, sedangkan high performance work system akan memediasi hubungan partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kinerja manajerial, dan hubungan komitmen pada tujuan dengan kinerja manajerial.

Tujuan penelitian ini akan menganalisis korelasi antara variabel eksogen dengan variabel endogen baik hubungan secara langsung maupun hubungan tidak langsung. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kohesivitas tim atau kelompok terhadap high performance work system.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen pada tujuan terhadap high performance work system.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh high performance work system terhadap kinerja manajerial.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kinerja Manajerial

Kinerja didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic scheme*) suatu organisasi (LAN dalam Abdul Rohman 2009). Sedangkan secara umum, Boland (2000) menyatakan kinerja sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam periode tertentu. Kinerja adalah prestasi kerja karyawan atau kelompok kerja yang merupakan perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja (Dessler, 1992). Menurut Vroom & Jago (1974) kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melakukan tugas pekerjaannya. Dengan demikian kinerja pegawai yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peran dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil perilaku yang ada dalam suatu organisasi. Menurut Robbins (1996) perilaku organisasi merupakan suatu cara berfikir dan kinerja pegawai adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins and Judge, 2011). Konsep kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil baik dari aspek kuantitatif maupun kualitatif dari suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kerja adalah pengorbanan jasa jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Kerja tim atau kelompok adalah kerja berkelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan keberadaan dari suatu organisasi yakni untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya (Sonnentag and Frese 2002).

Stoner dan Freeman (2007) mengatakan bahwa efektivitas dan efisiensi digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Jika kita menilai organisasi ke dalam sistem sosial, maka organisasi yang efektif adalah organisasi yang memiliki kompatibilitas dengan kondisi lingkungan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan akan mudah dicapai.

Pengukuran kinerja terutama pada sektor publik bukan hal yang mudah. Hal ini dikarenakan belum adanya indikator kinerja yang jelas dan cara pengukuran yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja umumnya diukur dengan membandingkan antara input dan output yang dihasilkan, apakah telah sesuai dengan perencanaan yang disusun oleh manajerial. Akan tetapi, pengukuran output pada sektor publik terutama pemerintah, adalah berupa jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat. Sehingga kuantitas dan kualitasnya sulit untuk diukur. Pengukuran terhadap kinerja sendiri merupakan faktor penting dalam mengembangkan suatu organisasi. Dengan adanya penilaian (evaluasi) terhadap kinerja, maka akan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang dapat membawa organisasi menuju arah yang lebih baik.

Untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja, anggaran merupakan salah satu tolak ukur yang dapat digunakan. Mengingat untuk mengukur kinerja, ukuran yang digunakan haruslah bersifat objektif dan relatif stabil. Oleh karena itu, penelitian terhadap penggunaan pendekatan partisipasi anggaran penting untuk dilakukan guna mengetahui pengaruh pendekatan tersebut terhadap kinerja manajerial.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Harvey dan Brown (2001) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Menurut Robbins (2011) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Dari uraian tersebut di atas dapat disarikan bahwa kinerja manajerial merupakan pencapaian hasil baik dari aspek kuantitatif maupun kualitatif dari suatu tim atau kelompok. Dalam menilai kinerja manajerial harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu tim atau kelompok. Misalnya, untuk sebuah tim atau kelompok yang bertujuan untuk menghasilkan barang yang menguntungkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar tim atau kelompok tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

High Performance Work System (Sistem Kerja Kinerja Tinggi)

Ide utama HPWS adalah untuk menciptakan sebuah organisasi berdasarkan keterlibatan karyawan, komitmen dan pemberdayaan sumber daya manusia bukan kontrol karyawan. Kesatuan praktek manajerial akan bervariasi dari perusahaan dengan perusahaan lain. Unit usaha kecil yang mengontrol nasibnya dan melibatkan sendiri setiap orang dalam bisnis adalah gambar terbaik untuk pendekatan berorientasi keterlibatan " (Lawler 1992 : 29). Dalam organisasi keterlibatan karyawan yang tinggi terlihat dari tanggung jawab untuk terlibat dalam mencapai sukses. Mereka mengetahui lebih banyak dan berkontribusi lebih. Mereka memiliki kekuatan, informasi, pengetahuan, dan kemauan untuk tampil pada kinerja tertinggi (Lawler, Mohrman, dan Ledford 1995).

Menurut Boxall & Purcell, Implementasi Resource Based View dalam literatur HPWS adalah pengembangan pada fleksibilitas organisasi dan pertumbuhan perusahaan. Pendekatan yang mencoba untuk memperoleh komitmen dan keterlibatan dari karyawan dengan tujuan organisatoris sehingga perilaku anggota organisasi diatur dan dikendalikan sendiri, dan menghindari adanya sanksi dan tekanan. (Boxall & Purcell , 2000).

Dalam HPWS, sebagian besar pekerja diharapkan untuk mengendalikan diri dan swakelola. Dengan bantuan dari para pemimpin mengembangkan visi, misi , dan tujuan pekerja. HPWS diharapkan untuk merespon secara terprogram sesuai dengan perubahan keadaan . HPWS adalah manajemen partisipatif pada semua tingkatan manajemen. Pekerja di HPWS telah menumpahkan mentalitas agen , mereka telah menjadi pemilik dalam pandangan mereka. High performance work system dimaksudkan sebagai upaya untuk menjembatani adanya perbedaan hasil penelitian oleh beberapa peneliti terdahulu.

Kohesivitas tim atau kelompok

Konsep kohesivitas pertama kali dipopulerkan oleh Kurt Lewin pada tahun 1943. Kurt Lewin menggunakan istilah cohesive, yang dimaksud dengan cohesive disini adalah kekuatan tim atau kelompok agar tetap utuh. Kohesivitas merupakan totalitas kekuatan yang mendorong individu untuk bertahan pada sebuah kelompok/tim atau kelompok (Festinger et al, 1956; Friedkin, N. E. 2004). Pakar lain seperti Mudrack (1989) mendefinisikan kohesivitas sebagai keseluruhan kekuatan pada anggota untuk tetap tinggal dalam kelompok/tim atau kelompok. Pepitone A. dan G. Reichling (1955) mendefinisikan kohesivitas tim atau kelompok sebagai daya tarik anggota tim atau kelompok kepada tim atau kelompoknya. Peneliti lain seperti Lawler et al (2000) mendefinisikan kohesivitas sebagai

rasa kebersamaan dari anggota organisasi yang semula kecil menjadi organisasi yang lebih besar dengan menyatukan aktivitasnya.

Luthan (2006) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kohesivitas tim atau kelompok, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kesepakatan tujuan tim atau kelompok
2. Frekuensi interaksi
3. Ketertarikan pribadi
4. Kompetisi dengan tim atau kelompok lain.
5. Evaluasi berdasarkan keinginan sendiri.

Dari uraian tersebut di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud kohesivitas tim atau kelompok adalah kelekatan hubungan antar anggota tim atau kelompok dalam rangka membangun kekompakan dan kinerja manajerial.

Komitmen Pada Tujuan Tim atau kelompok

Studi komitmen berawal dari studi perilaku individu dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Kanter (1968) bahwa komitmen adalah sikap individu yang tergabung dalam suatu organisasi untuk menjalankan apa yang telah menjadi ketentuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Komitmen pada tujuan adalah kondisi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tim atau kelompok (Hollenbeck dan Klein, 1987). Definisi tersebut mengandung maksud bahwa komitmen tujuan membawa perasaan dan tekad anggota tim atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi sebaik mungkin. Mullen & Copper (1994) menyatakan bahwa kelompok/tim atau kelompok dimana anggotanya memiliki otonomi yang luas dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka akan lebih berkomitmen. Langfred et al. (1997) menyatakan bahwa tim atau kelompok/kelompok kerja yang anggotanya saling tergantung memiliki komitmen tinggi pada tujuan. Komitmen pada tujuan merupakan komponen yang harus ada dalam hubungan kohesivitas tim atau kelompok dengan kinerja manajerial sehingga dapat menghasilkan kinerja manajerial yang lebih baik. Jika tidak, kohesivitas tim atau kelompok dapat mendorong terjadinya perilaku yang tidak mendukung kinerja, seperti percakapan dan tindakan santai dan kegiatan yang tidak mengarah pada kegiatan tugas untuk mencapai tujuan (Langfred et al. 1997).

Weldon & Weingart, 1993 menguraikan dua faktor penting dalam komitmen pada tujuan yakni : 1) kemungkinan mencapai tujuan dan 2) daya tarik mencapai tujuan. Kemungkinan pencapaian tujuan menggambarkan kekuatan keyakinan tim atau kelompok

untuk mencapai tujuannya memang sesuatu yang memungkinkan. Kemungkinan pencapaian tujuan telah dikaitkan dengan keberhasilan tim atau kelompok, kesulitan pencapaian sasaran dan tujuan tim atau kelompok, dan pengaruh sosial lingkungan (Weldon & Weingart, 1993). Pada dasarnya, tim atau kelompok dengan keberhasilan yang rendah karena memiliki tingkat komitmen yang rendah pada tujuan, karena mereka percaya bahwa mereka tidak dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Faktor kedua komitmen pada tujuan adalah apakah tujuannya adalah menarik untuk dicapai oleh tim atau kelompok. Tujuan yang penting dan diinginkan oleh tim atau kelompok, maka tim atau kelompok akan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuannya (Weldon & Weingart, 1993).

Dari beberapa peneliti di atas dapat disarikan bahwa komitmen pada tujuan adalah kemauan dan tekad anggota tim atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi sebaik mungkin.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan Kohesivitas Tim atau kelompok Dengan High performance work system.

High performance work system adalah aset tim atau kelompok yang tidak berwujud (intangible assets), yakni berupa kesediaan berbagi sumber daya lebih yang dimiliki, kesediaan menerima pemikiran dan ide dari anggota lain, berpartisipasi aktif dalam mengembangkan kerja sama tim atau kelompok dan bersungguh-sungguh mengatasi masalah tim atau kelompok sehingga dapat mendukung terhadap kepentingan peran dan tanggungjawab individu dalam tim atau kelompok. Konstruksi high performance work system dibangun dari sintesa konsep solidaritas dan konsep network (jaringan kerja sama anggota tim atau kelompok). Konsep solidaritas diturunkan dari teori OCB, yang mana teori High Performance Work System diturunkan dari teori pertukaran sosial (Sosial exchange theory).

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung hubungan antara kohesivitas tim atau kelompok dengan indikator konstruksi high performance work system, yakni Blau (1964) yang menyatakan bahwa kelompok kerja beroperasi dalam sistem pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial menunjukkan adanya interaksi tim atau kelompok antar individu bergantung pada kepercayaan dan etika sosial. Sehubungan dengan hal tersebut, kelompok yang lebih kohesif akan lebih sering berperilaku membantu orang lain, juga pada kelompok yang lebih kohesif anggota kelompok akan lebih saling menyukai dan mempercayai satu sama lain. Sebagaimana dikemukakan oleh Kidwell, Mossholder dan Bennet (1997) menyatakan bahwa pada kelompok yang kohesif anggotanya akan saling memberi dan mendapat bantuan yang lebih bila dibandingkan dengan kelompok yang tidak kohesif. Ostroff (1992) menyatakan bahwa pada kelompok yang kohesif mereka merasa nyaman

dengan rekan mereka yang mendekat dan membantu untuk menyelesaikan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa tim atau kelompok yang lebih kohesif anggotanya akan saling membantu, dengan kata lain terdapat hubungan yang positif antara kohesivitas dengan perilaku membantu atau kesediaan berbagi. Karena kesediaan berbagi merupakan indikator konstruk high performance work system, hal ini berarti menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kohesivitas dengan konstruk high performance work system. (Abdulghafoor Awan & Islam, 2015)

Demikian pula M. Chishol M dan Nielsen (2009) menyatakan bahwa kualitas hubungan antar anggota secara signifikan berhubungan positif dengan perilaku saling membantu antar anggota tim atau kelompok. Keterbukaan dan kemauan untuk bertukar informasi membantu individu mengakses sumber daya organisasi dan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka sendiri. Barker et al., 2010 menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa kohesivitas kelompok merupakan prediktor kuat terhadap perilaku membantu orang lain dan secara positif memperkuat prinsip anggota tim atau kelompok. Peneliti lain Yee and van Dyne, 2005 memperoleh bukti hasil penelitiannya bahwa kohesivitas berpengaruh terhadap High Performance Work System khususnya perilaku membantu (helping behavior). Dari beberapa pendapat Para ahli dan peneliti terdahulu terdapat indikasi bahwa tim atau kelompok yang kohesif dapat menumbuhkan adanya perilaku kesediaan berbagi, kesediaan menerima ide orang lain kesediaan berpartisipasi melakukan kerja sama dan kesungguhan dalam mengatasi masalah tim atau kelompok. Hal ini juga merupakan adanya indikasi bahwa kohesivitas tim atau kelompok merupakan variabel yang dapat memprediksi secara positif terhadap konstruk high performance work system. Berdasarkan kajian hasil penelitian terdahulu sebagaimana tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kohesivitas tim atau kelompok berpengaruh positif terhadap high performance work system. Maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

Hipotesis 1:

Kohesivitas tim atau kelompok berpengaruh positif terhadap high performance work system.

Hubungan Komitmen pada tujuan tim atau kelompok dengan high performance work system.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen pada tujuan berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya bahwa high performance work system dibangun dari sintesa konsep solidaritas

dan konsep network (jaringan kerja sama anggota tim atau kelompok). Konsep solidaritas diturunkan dari teori OCB, yang mana teori High Performance Work System diturunkan dari teori pertukaran sosial (Sosial exchange theory), sedangkan konsep network (jaringan kerja sama) diturunkan dari konsep modal sosial yang merupakan dimensi dari teori Resource Based View (RBV).

Meyer dan Allen (1986) mengungkapkan hasil penelitiannya bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi menunjukkan memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan perilaku High Performance Work System dibandingkan karyawan lain yang tidak memiliki komitmen. Sejalan dengan Meyer dan Allen, Organ dan Ryan (1995) menemukan dari hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan yang kuat antara komitmen afektif dengan perilaku OCB, khususnya perilaku altruist. Demikian pula Mohamed and Anisa (2012) memperoleh bukti dari hasil penelitiannya bahwa komitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Demian pula Klein et al. (1999) memperoleh bukti bahwa berkomitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap harapan, ketertarikan dan motivasi kerja.

Peneliti lain seperti Mayer & Schoorman (1995) menyatakan bahwa orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap berada dalam organisasi, bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, dan berkorban lebih banyak dalam usaha mencapai tujuan mereka (Mayer et al. 1995). Pakar lain seperti Schaubroeck dan Ganster (1991) mengemukakan adanya hubungan yang positif antara komitmen pada tujuan dengan High Performance Work System (Ganster and Schaubroeck 1991). Baig (2012), Allameh et al., (2011), Pitaloka dan Paramita (2014) memperoleh bukti hasil penelitian bahwa komitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap OCB.

Berdasarkan kajian hasil penelitian terdahulu sebagaimana tersebut di atas dapat disimpulkan bahwasannya komitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap konstruk high performance work system. Maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut.

Hipotesis 2

Komitmen pada tujuan tim atau kelompok berpengaruh positif terhadap high performance work system

Hubungan high performance work system dengan kinerja manajerial.

Dickinson & McIntyre (1997) dan Marks et al. (2001) memperoleh bukti dari hasil penelitiannya bahwa perilaku prososial sebagai variabel yang penting dalam pengembangan kinerja manajerial. Ada beberapa alasan bahwa perilaku prososial akan memiliki dampak positif pada kinerja manajerial. Pertama, perilaku prososial meningkatkan efektivitas anggota tim atau kelompok (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Contohnya melatih anggota tim atau kelompok baru, membantu anggota tim atau kelompok dengan operasional komputer, atau mengambil beban kerja seorang anggota tim atau kelompok karena kelebihan beban tugas. Karena hasil kinerja yang dimiliki oleh semua anggota tim atau kelompok, maka bisa dipastikan bahwa dengan memberikan bantuan kepada anggota tim atau kelompok, kinerja manajerial juga akan meningkat. Kedua, perilaku prososial harus memfasilitasi koordinasi tim atau kelompok. Anggota tim atau kelompok membantu satu sama lain dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang fungsi berbagai tugas dan tindakan yang diperlukan untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi tugas secara efisien. Akibatnya, koordinasi yang lebih sering dan efektif akan terjadi di antara anggota tim atau kelompok. Akhirnya, perilaku prososial dapat meningkatkan kinerja manajerial. Pakar yang lain seperti Bachrach (2000) menyampaikan hasil penelitiannya bahwa altruisme secara positif dan signifikan berkorelasi dengan efektivitas kelompok kerja/ tim atau kelompok. Marks, Sabella, Burke, & Zaccaro (2002) menyimpulkan hasil penelitiannya, yakni adanya korelasi positif yang kuat antara kuantitas dan kualitas perilaku prososial (helping behavior) dengan kinerja manajerial. Selain itu, perilaku prososial dalam bentuk koordinasi tim atau kelompok ditemukan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Sabine Sonnentag et al. (2008) menjelaskan bahwa High Performance Work System dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan analogi bahwa organisasi sebagai mesin, maka High Performance Work System merupakan pelumas mesin social dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain, adanya perilaku tersebut menjadikan interaksi antar anggota menjadi lancar, mengurangi intensitas perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Perilaku tersebut tim atau kelompokbul akibat perasaan terlibat sebagai anggota organisasi dan perasaan puas atas kontribusi terhadap organisasi. Perasaan tersebut muncul apabila karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasi, sehingga ia akan melakukan perilaku perilaku yang baik (Sabine Sonnentag et al. 2008).

Berdasarkan kajian hasil penelitian terdahulu sebagaimana tersebut di atas dapat disimpulkan bahwasannya variabel high performance work system berpengaruh positif

terhadap kinerja manajerial. Maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

Hipotesis 3:
High performance work system berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Populasi Dan Sampel

Populasi

Menurut Ferdinand (2014) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian.

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah anggota tim atau kelompok kreatif editorial dalam penerbitan buku di perusahaan penerbitan buku di Jawa Tengah, sebanyak 131 perusahaan Selanjutnya peneliti menentukan target populasi dalam penelitian ini berdasarkan kriteria perusahaan penerbitan yang menghasilkan atau menerbitkan buku teks, pengayaan dan atau buku referensi. Hasil survey yang telah dilakukan populasi target sebanyak 1.970 orang.

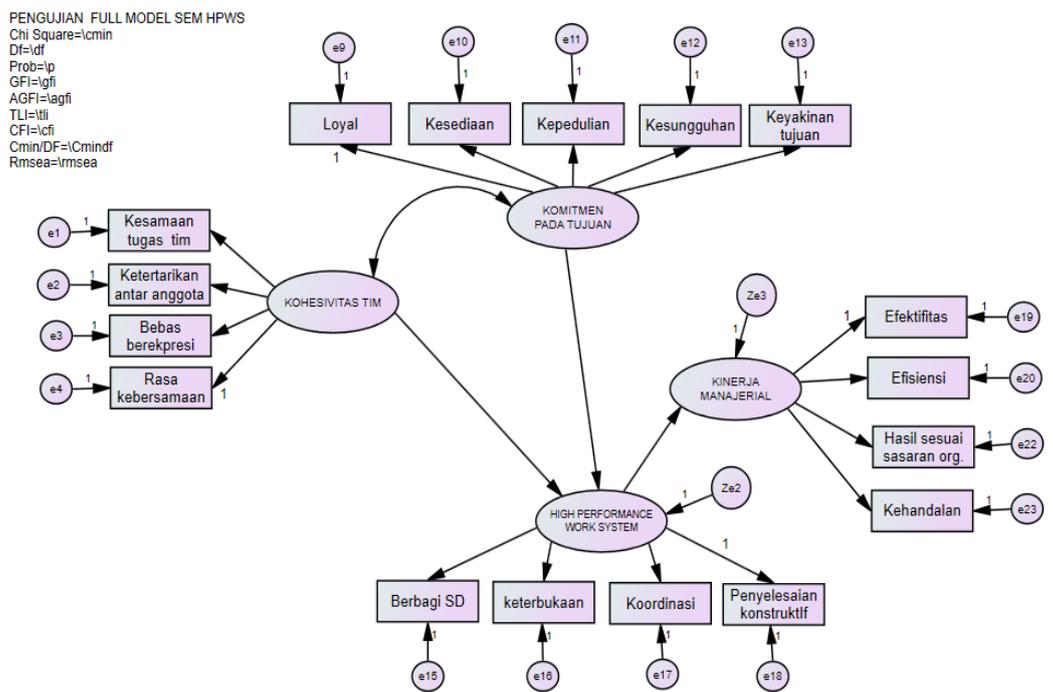
Sampel dan Penentuan Ukuran Sampel.

Sampel merupakan sebagian kecil dari populasi yang dapat mewakili seluruh populasinya. Seorang peneliti dapat mengambil data untuk menguji hipotesis yang dikembangkannya dengan mengambil sebagian dari populasi (Ferdinand, 2014).

Jumlah sampel dalam analisis SEM membutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter yang akan dianalisis. Selanjutnya menurut Ferdinand (2014), ukuran sampel tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi atau kelompoknya berpedoman antara 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi atau kelompoknya atau tergantung pada jumlah indikator yang akan digunakan pada seluruh variabel variabel laten. Selain itu, direkomendasikan jumlah sampel dengan menggunakan analisa SEM antara 100 hingga 200 (Hair et al, 1998). Berdasarkan uraian tersebut, jumlah sampel dalam penelitian ini direncanakan sebanyak 150 orang sebagai responden.

Diagram Alur Penelitian

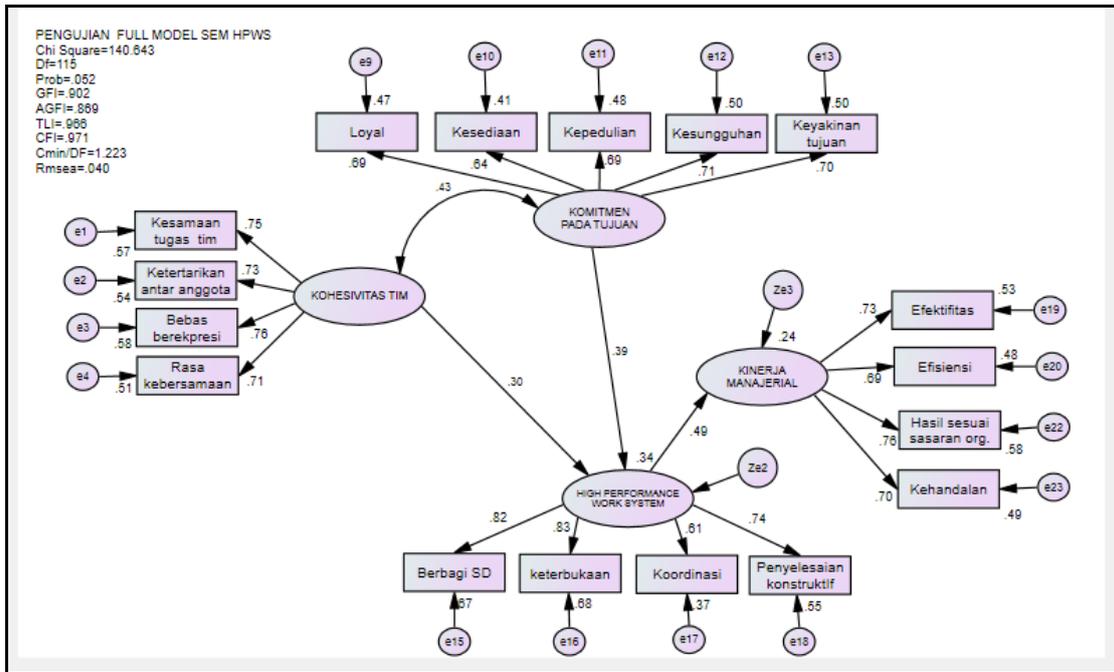
Gambar 1
Diagram Alur Penelitian



Sumber : Model yang akan dikembangkan dalam penelitian

Uji Hipotesis

Gambar 2
Uji CFA Full Model



Sumber : hasil olah data primer

Tabel 1

Pengujian Kelayakan Full Model (Godness of Fit Model)

No	Goodness of fit model	Nilai	Cut Of Value	Keterangan
1	Chi Square	140,643	kecil	Fit
2	Probabilitas	0,052	> 0.05	Fit
3	GFI	0,902	> 0.90	Fit
4	AGFI	0.869	> 0.90	Fit
5	TLI	0.966	> 0.90	Fit
6	CFI	0.971	> 0.90	Fit
7	Cmin/df	1,223	<2	Fit
8	RMSEA	0.040	0.04 RMSEA< 0,08	Fit

Sumber : data primer yang diolah (lampiran 11)

Dari gambar 2 dan tabel 1 Diketahui hubungan langsung variabel kohesivitas tim atau kelompok mempengaruhi secara langsung terhadap variabel kinerja manajerial. Hasil estimasi

atau kelompokasi parameter pengaruh langsung bahwa variabel kohesivitas tim atau kelompok mempengaruhi secara langsung terhadap variabel kinerja manajerial dengan koefisien estimasi atau kelompokasi $\beta = 0,11$ dengan nilai $CR = 2,405$, lebih besar dari $1,98$ dan dengan $p\text{-value} = 0.016$, lebih kecil dari $p\text{-value} = 0.05$. Dengan nilai ini dapat diketahui bahwa pengaruh variabel kohesivitas tim atau kelompok secara langsung terhadap variabel kinerja manajerial signifikan

Kesimpulan

1. Hasil pengujian empiris hipotesis yang menyatakan variabel kohesivitas tim atau kelompok berpengaruh positif terhadap high performance work system diterima. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kohesivitas tim atau kelompok, maka semakin tinggi pula high performance work system.
2. Hasil pengujian empiris hipotesis yang menyatakan komitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap high performance work system diterima. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen pada tujuan tim atau kelompok, maka semakin kuat high performance work system.
3. Hasil pengujian empiris hipotesis ketiga yang menyatakan high performance work system berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial diterima. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat high performance work system, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial.
4. Dari analisa sobel tes dapat disimpulkan bahwa variabel high performance work system (HPWS) atau sistem kerja kinerja tinggi (SKKT) dapat berperan sebagai pemediasi hubungan variabel kohesivitas tim atau kelompok dengan kinerja manajerial.
5. Dari analisa sobel tes dapat disimpulkan bahwa variabel high performance work system (HPWS) atau sistem kerja kinerja tinggi (SKKT) dapat berperan sebagai pemediasi hubungan variabel komitmen pada tujuan dengan kinerja manajerial

DAFTAR PUSTAKA

1. Aji Supriyanto. 2005. "Pengantar Teknologi Informasi". Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
2. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing Competitive Advantage: The Effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes: New York: Cornell UN Press.
3. Arikunto, Suharsimi. 1998. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta
4. Bonstingl, J. J. (2001). Schools of quality. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
5. Bouwens, Jan dan Margaret A. Abernethy. 2000. The Consequences of Customization on Management Accounting System Design. Accounting Organizatio and Society. Pp. 221-241.
6. Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. Human Resource Management Review, 8(3), 265.
7. Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? International Journal of Management Reviews, 2(2), 183.
8. Bulach, C., Lunenburg, F. C., & Potter, L. (2012). Creating a culture for high-performing schools: A comprehensive approach to school reform (2nd ed.). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
9. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London, UK: Tavistock.

10. Burt, R. S., Gabbay, S. M., Holt, G., & Moran, P. (1994). Contingent organization as a network theory: The culture-performance contingency function. *Acta Sociologica*, 37(4), 345-370.
11. Chenhal, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28:127–168
12. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York, NY: Wiley.
13. DuBrin, A. J. (2012). Leadership: Research findings, practice, and skills. Belmont, CA: Cengage South-Western.
14. Emory, C.W. and D.R. Cooper 1991, Business Research Methods, (4th ed), Irwin, Boston.
15. Epstein, J. (2010). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools. Boulder, CO: Westview Press.
16. Ernst, H. (2001). Corporate culture and innovative performance of a firm. *Management of Engineering & Technology*, 2, 532-535.
17. Fred Luthan (penerjemah Vivin Andhika Yuwono), Perilaku Organisasi, Andi Press, Yogyakarta
18. Gardner, H. (2011). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York, NY: Basic Books.
19. Ghandour, A., G. Benwell, and K. Deans. 2010. Measuring eCommerce Website Success. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 1 (12):21.
20. Goodhue and Thompson. 1995. Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterky*. 213-236.
21. Gozali, Imam. 2009. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Programm SPSS. Semarang: UNDIP
22. Haag, Stephen dan Maeve Cummings. 1998. Management Information Systems for the Information Age. Irwin McGraw-Hill International Ed.
23. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). Organizational behavior (13th ed.). Belmont, CA: Cengage South-Western.
24. Jogyanto. 2000. Sistem Informasi Keperilakuan. Yogyakarta: Andi
25. Kaplan, R. S., and P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
26. Kotter, J. (2012). Corporate culture and performance. New York, NY: Free Press
27. Laksmana, Arsono dan Muslichah. 2002. Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 4. No. 2. Hal 106-125.
28. Lawler, Edward E. 1992. The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization. San Francisco: Jossey-Bass.
29. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of HR management systems in strategic HRM research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217–272.

30. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resources architecture: The relationships among human capital, employment and resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517–543.
31. Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6th ed.). Belmont, CA: Cengage Wadsworth.
32. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
33. Mclean, W. H. D. L. A. E. R. 2003. Model of Information Systems Success : A T en- Y ear Update. *Journal of Management Information Systems / Spring* 19 (4):9–30.
34. Mc. Leod. Raymond. *Management Information System*, Science Research Associates, Chicago, 1994.
35. Mingqiong Zhang, T. B., Peter J. Dowling 2012. High performance work system (HPWS) and Clinician wellbeing: evidence from Chinese hospitals *ANZAM*:1-21.
36. Miss Esther Wangithi Waiganjo, P. E. M., Ph.D., James Kahiri, Ph.D. 2012. Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya’s Corporate Organizations *International Journal of Humanities and Social Science* 2 (10):62-70.
37. Neill-Blackwell, J. (2012). *Trainer’s guide to learning styles*. New York, NY: Wiley.
38. Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Understanding Organizational behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
39. Ngo, H.Y., Foley, S., & Loi, R. (2009). Family-friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5): 665-680.
40. Ouchi, W. (1982). Theory Z and the schools. *School Administrator*, 39, 12-19.
41. Ouchi, W. (1993). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
42. Pfeffer, J. (1996). *Competitive Advantage Through People*. Jakarta, Binarupa Aksara.
43. Peter Boxall. 2003. HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management* 13 (3):5-20.
44. Peters, T., & Waterman, R. H. (2006). *In search of excellence: Lessons from America’s best run companies*. New York, NY: Collins Business Essentials.
45. Schein, E. H. (2011). *Leadership and organizational culture*. New York, NY: Wiley.
46. Schiuma, B. M. a. G. 2003. Business performance measurement ± past, present and future. *Management Decision* 41 (8): 680-687.
47. Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
48. Unam, T. O. A. C. J. A. a. J. M. 2012. Materials Management: An Effective Tool for Optimizing Profitability in the Nigerian Food and Beverage Manufacturing Industry. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences* 3 (1):25-31.
49. Vroom, V. H., and A. G. Jago. 1974. Leadership and Decision Making. *Decision Sciences* 5:15-27
50. Whitener, Ellen M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
51. Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey, & Werner, Jon M. (1998). *Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For*

Understanding Managerial Trust Worthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.