

Sistem Kerja Kinerja pada Perusahaan Penerbitan Buku di Jawa Tengah

Maskudi

maskudi17@gmail.com

Abstrak

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh kohesivitas tim, komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh konstruk high performance work systems (sistem kerja kinerja tinggi) pada perusahaan penerbitan buku di Jawa Tengah, Indonesia.

Populasi penelitian adalah 578 manager/kepala bagian perusahaan penerbitan buku di Jawa Tengah dengan 150 manager diambil sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesivitas tim, komitmen pada tujuan dan konstruk high performance work systems berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan penerbitan buku, di Provinsi Jawa Tengah.

Kata Kunci: kohesivitas tim, komitmen pada tujuan, high performance work systems (sistem kerja kinerja tinggi) dan kinerja manajerial.

. 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 Book Publisher, 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 2018. Research populations are 578 managers with 150 managers are taken as samples. The result shows that team cohesiveness, commitment to goals and high performance work system construct have a significant positive influence towards managerial performance at Book Publisher, Province of Central Java.

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

1. 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.

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

Edisi Oktober

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).

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.

Perubahan bekerja secara individu ke bekerja secara tim atau kelompok pada umumnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Dean Barker 2010). Salah satu faktor yang berperan untuk mengembangkan performansi tim atau kelompok dengan meningkatkan kohesivitas tim atau kelompok (Albert V. Carron and Steven 2002). Kohesivitas tim atau kelompok berkorelasi positif dengan kinerja manajer yang diukur dari aspek efektivitas dan efisiensi (Hoegla Martin 2003). Demikian pula dengan Albert V. Carron dan Steven (2002), Chang et al. (2006), Heuze et al. (2006), Ramzaninezhad et al. (2009), Marcos et al. (2010), Mohd Zainal Munshid Bin Harun dan Rosli Bin Mahmood (2012), dan Rachhpal Singh et al. (2012) menemukan bukti dari hasil penelitiannya yakni adanya hubungan yang positif antara kohesivitas tim atau kelompok dengan kinerja manajerial. Dengan kata lain semakin tinggi kohesivitas tim atau kelompok semakin tinggi pula kinerja manajerial. Hubungan kohesivitas tim atau kelompok dengan kinerja manajerial tidak hanya terjadi pola hubungan yang positif, melainkan juga bisa terjadi hubungan negatif antara kohesivitas dengan kinerja manajerial (Lenk, 1969) dari studi yang dilakukan memperoleh bukti adanya hubungan negatif antara kohesivitas dengan kinerja manajerial. Demikian juga Martens dan Peterson (1971) menyimpulkan hasil studinya, yaitu hubungan antara daya tarik interpersonal (kohesivitas) dan kinerja tugas yang bertentangan. (Albert V. Carron and Steven 2002). Pendapat yang sama juga diperoleh dari Paskevich et al, (1999), yang menyatakan bahwa kohesivitas berhubungan negatif dengan kinerja manajerial, hal ini karena efek dari sikap toleran kepada teman sehingga menurunkan kinerja individu yang lain. Paskevich, Estabrooks, Brawley, dan Carron (2001), Lata Dyaram and T. J. Kamalanabhan (2005), juga Rovio et al. (2009) menyatakan bahwa kohesivitas menumbuhkan tekanan kepada anggota tim atau kelompok untuk menyesuaikan diri dengan norma dan pemikiran tim atau kelompok sehingga dapat menyebabkan terjadinya deindividuasi.

Berdasarkan hasil temuan para peneliti terdahulu yang telah diuraikan diatas dapat diketahui adanya hasil kajian yang kontradiksi temuan-temuan mereka yang terkait hubungan antara konstruk kohesivitas tim atau kelompok dengan konstruk kinerja manajerial. Sehubungan dengan hal tersebut menandai bahwa penelitian ini layak untuk dilakukan dengan maksud untuk menjembatani adanya perbedaan hasil temuan penelitian para peneliti terdahulu, juga untuk mencari solusi terjadinya perbedaan hasil temuan

Edisi Oktober

penelitian tersebut. Hal ini mengarahkan rumusan penelitian seperti berikut Apakah kohesivitas tim atau kelompok berpengaruh terhadap high performance work system? Apakah komitmen pada tujuan tim atau kelompok berpengaruh terhadap high performance work system? dan Apakah high performance work system berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

2. Tinjauan Pustaka

1) 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.

Pakar dan peneliti lain seperti Luthan (2006) mengemukakan untuk mengukur kinerja manajerial dapat dilihat dari beberapa faktor yakni : 1) kehandalan tim atau kelompok; 2) hubungan baik antar bagian; dan 3) tujuan tim atau kelompok mengarah kepada tujuan dan sasaran organisasi. Penetapan tujuan organisasi merupakan salah satu langkah untuk menuju efektivitas organisasi. Efektivitas dapat diukur dari kuantitas pencapaian tujuan organisasi. Konsep efektivitas sering dikaitkan dengan konsep lain seperti efisiensi dan produktivitas yang ketiganya sering digunakan untuk mengukur kinerja organisasi baik bersama-sama atau secara partial. Namun ada kemungkinan organisasi yang efisien dan produktif tetapi jika tidak efektif, maka organisasi tersebut ada kemungkinan akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuannya.

Penilaian prestasi kerja menurut Robbins (2011), adalah sebagai berikut: 1). Kuantitas hasil kerja, yaitu jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dan pencapaian target pekerjaan karyawan; 2). Kualitas hasil kerja, yaitu mutu yang harus dihasilkan, pengukuran kualitatif keluaran menceminkan pengukuran tingkat kepuasan; 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat kita lihat dari tingkat kehadiran karyawan, ketaatan karyawan dalam bekerja.

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.

Edisi Oktober

2) High Performance Work System atau Sistem Kerja Kinerja Tinggi (SKKT)

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.

3) 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.

Sedangkan faktor-faktor yang menurunkan kohesivitas adalah sebagai berikut :

1. Ketidak sepahaman tujuan kelompok.

Edisi Oktober

2. Jumlah anggota kelompok yang semakin besar.
3. Pengalaman yang tidak menyenangkan
4. Kompetisi antar anggota kelompok
5. Dominasi oleh satu orang anggota atau lebih.

4) 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). Didefinisikan 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).

5) Kerangka Pemikiran Teoritis dan Rumusan Hipotesis

High performance work system adalah aset tim atau kelompok yang tidak berwujud (intangibile 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, teori High Performance

Edisi Oktober

Work System diturunkan dari teori pertukaran sosial (Sosial exchange theory). Konsep network (jaringan kerja sama) diturunkan dari konsep modal sosial yang merupakan dimensi dari teori Resource Based View (RBV).

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung hubungan antara kohesivitas tim atau kelompok dengan indikator konstruk 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 kelompokbal balik 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).

Awan, 2015 menyatakan bahwa hubungan yang baik antar anggota tim atau kelompok memiliki kecenderungan untuk menumbuhkan adanya perilaku membantu kepada anggota lain. 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, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah Kohesivitas tim atau kelompok berpengaruh positif terhadap high performance work system

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 SYSTEMdibandingkan 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

Edisi Oktober

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.

Modal sosial dimanifestasikan pula dalam kemampuan untuk bisa hidup dalam perbedaan individu dan menghargai perbedaan (diversity) tersebut. Pengakuan dan penghargaan atas perbedaan adalah suatu syarat tumbuhnya kreativitas dan sinergi. Kemampuan bergaul dengan orang yang berbeda, menghargai serta memanfaatkan secara bersama perbedaan tersebut akan memberikan kebaikan bersama. Modal intelektual baru akan berkembang bila masing-masing orang berbagi wawasan. Untuk dapat berbagi wawasan orang harus membangun jaringan hubungan sosial dengan orang lainnya. Kemampuan membangun jaringan sosial inilah yang disebut modal sosial. Semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas jaringan hubungan sosial (social net working) semakin tinggi nilai seseorang (Gordana Dodig & Croncovic, 2013).

Carsten K.W. De Dreu and Bianca Beersma (2005) menyatakan bahwa konflik yang terkait dengan tugas memiliki efek dapat menurunkan kinerja manajerial. Selanjutnya kinerja akan meningkat dengan adanya perilaku prososial. Diantara perilaku prososial adalah perilaku altruis, yang dimaknai sebagai perilaku antar personal yang saling membantu dalam melaksanakan tugasnya, terkait dengan karyawan baru agar mampu memahami dan menyesuaikan dengan kohesivitas tim atau kelompok, atau melakukan mentoring kepada personil lain dapat berdampak pada peningkatan kinerja organisasi atau tim atau kelompok (Organ, 1997). Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001 menyatakan bahwa altruis yang memberikan panduan dalam melakukan tugas, mengoreksi kesalahan oleh anggota tim atau kelompok lainnya, ataupun mengambil alih tugas suatu tim atau kelompok yang kelebihan beban akan meningkatkan kinerja kelompok.

Podsakoff, et al. (1997) menjelaskan perilaku individu yang baik dalam organisasi seperti perilaku saling menolong, sportifitas dan civic virtue berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok atau tim atau kelompok.

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.

Edisi Oktober

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 kelompok 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 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

3. Metode Penelitian**1) Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota tim atau kelompok kreatif editorial dalam penerbitan buku di perusahaan penerbitan buku di Jawa Tengah, sebanyak 131 perusahaan. Ukuran sampel secara proporsional adalah 150 orang sebagai responden.

2) Metode Pengumpulan Data

Perusahaan-perusahaan penerbitan buku yang ada di Jateng dihubungi untuk menyampaikan maksud dan tujuan penelitian, bersamaan dengan pertemuan tersebut diserahkan satu bendel berkas yang berisi ringkasan maksud dan tujuan penelitian, serta pertanyaan yang terkait jenis buku yang diterbitkan. Jawaban responden yang terkumpul dicatat dan diberi kode. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode dokumentasi dan kuesioner. Dari data yang terkumpul dapat diketahui dan ditentukan populasi dan sample serta diolah.

3) Teknik Analisis

KHT	=	Kohesivitas tim atau kelompok.
KPT	=	Komitmen Pada Tujuan Tim atau kelompok
HPWS	=	High performance work system
KJM	=	Kinerja manajerial

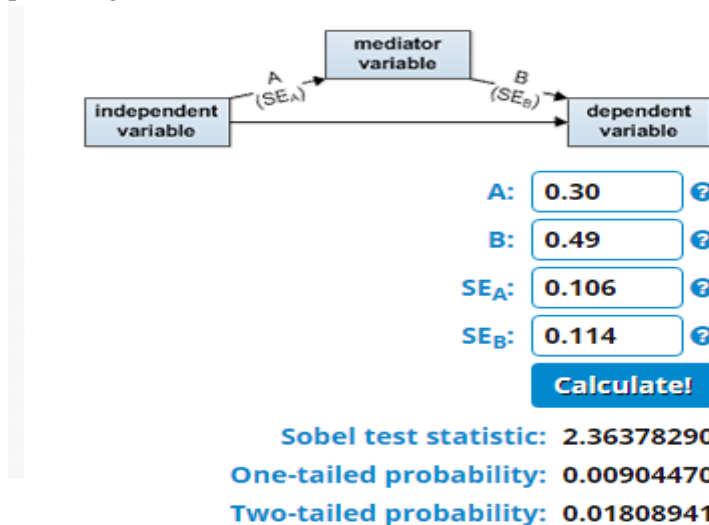
Variabel di atas ditransform ke dalam persamaan-persamaan struktural (*structural equation*) dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Persamaan struktural memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model, sedangkan model pengukuran digunakan untuk menentukan variabel-variabel yang mengukur sebuah konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi antar konstruk atau variabel (Ferdinand, 2006).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Tabel 1 menunjukkan bahwa full model adalah fit artinya dapat dipakai untuk memprediksi hubungan variabel kohesivitas tim atau kelompok, komitmen pada tujuan dan high performance work system (Sistem Kerja kinerja Tinggi) dengan kinerja manajerial. Hubungan langsung variabel kohesivitas tim atau kelompok mempengaruhi secara langsung terhadap variabel kinerja manajerial. Hasil estim atau kelompokasi parameter pengaruh langsung bahwa variabel kohesivitas tim atau kelompok mempengaruhi secara langsung terhadap variabel kinerja manajerial dengan koefisien estim atau kelompokasi $\beta = 0,11$ dengan nilai CR = 2,405, lebih besar dari 1,98 dan dengan p-value 0.016, lebih kecil dari p-value 0.05. Dengan nilai ini dapat diketahui bahwa pengaruh variabel kohesivitas tim atau kelompok secara langsung terhadap variabel kinerja manajerial signifikan.

Variabel mediasi high performance work system (HPWS) atau sistem kerja kinerja tinggi (SKKT) perlu dilakukan pengujian peranannya terkait dengan penelitian pengaruh kohesivitas tim atau kelompok, komitmen pada tujuan dan high performance work system terhadap kinerja manajerial. Dalam melakukan pengujian peran variabel mediasi digunakan perhitungan sobel tes.



Variabel mediasi high performance work system (HPWS) atau sistem kerja kinerja tinggi (SKKT) dapat berperan sebagai pemediasi hubungan variabel kohesivitas tim atau kelompok dengan kinerja manajerial. Terbukti nilai sobel tes 2,36 lebih besar dari 1,98 dan dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 5 % (Ferdinand, 2014).

4.2. Pembahasan

Kekompakan dalam bekerja sama tim atau kelompok sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan. Mampu bekerjasama ini penting karena dengan tim atau kelompok yang kompak akan lebih lancar ketika memecahkan persoalan dan menggali ide-ide yang inovatif. Dari temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk membangun tim atau kelompok

Edisi Oktober

yang solid membutuhkan waktu yang panjang, terdapat beberapa divisi baru menemukan kekompakan mereka setelah beberapa tahun bekerja bersama. Para responden menyatakan bahwa untuk memperoleh kekompakan, mereka dalam melaksanakan tugas tim atau kelompok sering berupaya untuk mengurangi perbedaan melalui musyawarah dan diskusi, juga mereka para responden sering memperoleh bantuan dari teman/anggota dalam satu tim atau kelompok saat mengalami kesulitan, dan memberi bantuan kepada anggota lain dalam melaksanakan tugas.

Temuan hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Marcos et al., (2010) yang berhasil menguji hubungan kohesivitas dengan peran anggota tim atau kelompok. Bahwa kohesivitas tim atau kelompok yang dibangun dari efikasi diri akan mengembangkan kekompakan tim atau kelompok. Kekompakan tim atau kelompok mempengaruhi kinerja atas peran anggota tim atau kelompok. Ketika para anggota tim atau kelompok dihargai atas peran penting mereka dalam melaksanakan tugas, hal ini akan meningkatkan rasa kohesivitas dalam tim atau kelompok.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Coelho et al., (2011) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa karyawan yang memperoleh kepuasan karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan diri mempunyai dampak positif terhadap dedikasi dan peran individu. Artinya semakin luas keleluasaan berekspres diri maka semakin tinggi dedikasi seorang karyawan dalam melaksanakan tugas. Selain mendukung Coelho et al., (2011), penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Shalley and Oldham (2004) dan George and Zhou (2014), mereka memperoleh bukti dari penelitiannya bahwa motivasi internal seorang karyawan akan semakin mudah untuk mengeksplorasi dirinya dan berani mengambil resiko untuk mencari terobosan atau inovasi, sehingga memberi hasil lebih terhadap organisasi.

Hal yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan adalah dampak negatif dari pemikiran tim atau kelompok (*groupthink*). sekelompok orang yang sifatnya kohesif (terpadu), ketika usaha-usaha keras yang dilakukan anggota-anggota kelompok untuk mencapai kata mufakat (kebulatan suara) telah mengesampingkan motivasinya untuk menilai alternatif-alternatif tindakan secara realistis. Dari sinilah *groupthink* sebagai satu situasi dalam proses pengambilan keputusan yang menunjukkan tumbuhnya kemerosotan efisiensi mental, pengujian realitas, dan menurunnya moral yang disebabkan oleh tekanan-tekanan kelompok (Mulyana, 1999).

Kegiatan pembentuk komitmen pada tujuan seperti loyalitas anggota pada tujuan tim atau kelompok, anggota tim atau kelompok yang berupaya mengintegrasikan tujuan individu dengan tim atau kelompok, senang/bangga pada tujuan tim atau kelompok, kesediaan mencapai tujuan tim atau kelompok, daya juang mempertahankan tujuan tim atau kelompok. Kemauan berkorban lebih untuk mencapai tujuan tim atau kelompok ditingkatkan, maka *high performance work system* akan meningkat pula. Hasil temuan penelitian bahwa kemauan seseorang untuk berbagi sumber daya lebih yang dimiliki seperti lebih dalam pengetahuan dan pengalaman yang diberikan kepada anggota lain dilatar belakangi oleh orang tersebut yang memiliki rasa kesetiaan kepada tujuan tim atau kelompok dan keinginan untuk mencapainya.

Hal ini sejalan dengan pemikiran Robbins (2003), yang mana Robbins menyatakan seorang karyawan yang loyal atau setia pada tujuan organisasi memiliki keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan perasaan orang lain. Demikian ula pakar lain Fletcher

Edisi Oktober

mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki kesetiaan kepada organisasi dan tujuan organisasi biasanya tidak akan meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati pada organisasi dan tujuan organisasi.

Morrison (1994), Munene (1995), dan O'Reilly & Chatman (1986) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen pada tujuan dengan . Sejalan dengan pemikiran ketiga peneliti sebelumnya, Chen (2009) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa komitmen karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk berperilaku altruis. O'Reilly & Chatman (1986), menyatakan bahwa komitmen pada tujuan nonal merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku *pro-social dan extra-role performance*.

High performance work system adalah aset perusahaan yang tidak berwujud (intangible assets), yakni berupa sikap kesediaan berbagi sumber daya, sikap kesediaan menerima pemikiran dari anggota lain untuk perubahan yang lebih baik, kesediaan berkoordinasi dalam melaksanakan tugas, dan kesediaan memilih tindakan solutif yang terbaik sehingga dapat mendukung terhadap kepentingan peran dan tanggungjawab individu dalam tim. Konstruksi high performance work system dari definisinya mengandung implikasi dari konsep altruist dan juga mengandung implikasi teknik pengambilan keputusan secara rasional dalam memandang suatu masalah sebagai gambaran perilaku memecahkan masalah secara konstruktif, serta adanya kemauan untuk melakukan koordinasi dalam melakukan kerja sama, baik kerja sama secara internal maupun eksternal.

Menurut Marks, Mathieu, & Zaccaro, (2001) mengemukakan contoh tindakan altruis yang memberi panduan dalam melakukan tugas, mengoreksi kesalahan anggota tim lainnya, ataupun mengambil alih tugas satu tim yang kelebihan beban akan meningkatkan kinerja 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 ditemukan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Brehm and Rahn (1987) yang berpendapat bahwa modal sosial adalah jaringan kerja sama yang memfasilitasi pencarian solusi dari permasalahan yang dihadapi mereka. Sejalan dengan pikiran Brehm and Rahn (1987), Cohen and Prusak (2001) berpendapat bahwa modal sosial adalah kumpulan hubungan yang aktif di antara manusia, seperti rasa percaya diri, saling pengertian, dan kesamaan nilai dan perilaku yang mengikat para anggota dalam sebuah jaringan kerja dan komunitas yang memungkinkan adanya kerja sama. Konsep ini menandai bahwa hubungan sosial atau kerja sama yang merupakan dimensi high performance work system dapat memprediksi kinerja manajerial. Dengan kata lain bilamana high performance work system semakin baik maka kinerja manajerial juga akan semakin baik.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian empiris hipotesis yang menyatakan variabel kohesivitas tim atau kelompok berpengaruh positif terhadap high performance work system diterima. Hal

Edisi Oktober

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 disimplkan 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 disimplkan 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

6. SARAN

Berdasarkan hasil dari kesimpulan dalam penelitian ini, maka saran-saran yang dapat penulis berikan sebagai pelengkap penelitian adalah hasil analisis penelitian ini menjadi bahan pertimbangan para pimpinan perusahaan atau para manajer dalam meningkatkan kinerjanya dapat dilakukan melalui penciptaan sistem kerja kinerja tinggi dengan cara meningkatkan kohesivitas tim dan kelompok juga dapat dilakukan dengan membangun komitmen para karyawan terhadap tujuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Aji Supriyanto. 2005. "Pengantar Teknologi Informasi". Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- 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.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bonstingl, J. J. (2001). *Schools of quality*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bouwens, Jan dan Margaret A. Abernethy. 2000. *The Consequences of Customization on Management Accounting System Design*. *Accounting Organizatio and Society*. Pp. 221-241.
- Boxall, P. (1998). *Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics*. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). *Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?* *International Journal of Management*

Edisi Oktober

Reviews, 2(2), 183.

- 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.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London, UK: Tavistock.
- 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.
- 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
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- DuBrin, A. J. (2012). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Emory, C.W. and D.R. Cooper 1991, *Business Research Methods*, (4th ed), Irwin, Boston.
- Epstein, J. (2010). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Boulder, CO: Westview Press.
- Ernst, H. (2001). Corporate culture and innovative performance of a firm. *Management of Engineering & Technology*, 2, 532-535.
- Fred Luthan (penerjemah Vivin Andhika Yuwono), *Perilaku Organisasi*, Andi Press, Yogyakarta
- Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York, NY: Basic Books.
- Ghandour, A., G. Benwell, and K. Deans. 2010. Measuring eCommerce Website Success. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 1 (12):21.
- Goodhue and Thompson. 1995. Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*. 213-236.
- Gozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Programm SPSS*. Semarang: UNDIP
- Haag, Stephen dan Maeve Cummings. 1998. *Management Information Systems for the Information Age*. Irwin McGraw-Hill International Ed.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed.). Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Jogiyanto. 2000. *Sistem Informasi Keperilakuan*. Yogyakarta: Andi
- Kaplan, R. S., and P. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*.

Edisi Oktober

- Kotter, J. (2012). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press
- Laksana, 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.
- Lawler, Edward E. 1992. *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- 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.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6th ed.). Belmont, CA: Cengage Wadsworth.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mclean, W. H. D. L. A. E. R. 2003. Model of Information Systems Success : A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems / Spring* 19 (4):9–30.
- Mc. Leod. Raymond. *Management Information System*, Science Research Associates, Chicago, 1994.
- Mingqiong Zhang, T. B., Peter J. Dowling 2012. High performance work system (HPWS) and Clinician wellbeing: evidence from Chinese hospitals *ANZAM*:1-21.
- 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.
- Neill-Blackwell, J. (2012). *Trainer's guide to learning styles*. New York, NY: Wiley.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Understanding Organizational behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- 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.
- Ouchi, W. (1982). Theory Z and the schools. *School Administrator*, 39, 12-19.
- Ouchi, W. (1993). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pfeffer, J. (1996). *Competitive Advantage Through People*. Jakarta, Binarupa Aksara.
- Peter Boxall. 2003. HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management* 13 (3):5-20.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York, NY: Collins Business Essentials.

Edisi Oktober

Schein, E. H. (2011). Leadership and organizational culture. New York, NY: Wiley.

Schiuma, B. M. a. G. 2003. Business performance measurement ± past, present and future. *Management Decision* 41 (8): 680-687.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.

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.

Vroom, V. H., and A. G. Jago. 1974. Leadership and Decision Making. *Decision Sciences* 5:15-27

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.

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.

Lampiran

Penentuan Pengambilan Sampel

No	Nama Perusahaan	Target Populasi	Jumlah Responden
1	CV. Aneka Ilmu (Semarang)	300	22
2	Asy Syifa (Semarang)	50	4
3	PT. Adi Citra Cemerlang (Solo)	150	10
4	PT. Cempaka Putih	100	8
5	CV. Sinar Cemerlang Abadi (Semarang)	200	16
6	PT. Intan Sejati Klaten	300	20
7	PT. Pamularsih (Semarang)	150	12
8	PT. Bengawan Ilmu (Semarang)	100	8
9	PT. Intan Pariwara (Klaten)	400	28
10	CV. Graha Ilmu (Solo)	100	9
11	CV. Mediatama (Solo)	120	11
		1.970	150

Sumber : Data primer yang diolah, 2019.

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

Edisi Oktober

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

