

# DISERTASI

**PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS*,  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEUNGGULAN  
BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA KELOMPOK USAHA KALLA**

***THE EFFECT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS,  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND BUSINESS  
EXCELLENCE TO FIRM PERFORMANCE OF KALLA  
GROUP OF COMPANIES***

**I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA  
P0500314013**



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2019**



## **DISERTASI**

**PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS*,  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEUNGGULAN  
BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA KELOMPOK USAHA KALLA**

***THE EFFECT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS,  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND BUSINESS  
EXCELLENCE TO FIRM PERFORMANCE OF KALLA  
GROUP OF COMPANIES***

Sebagai Persyaratan untuk Promosi Doktor  
disusun dan diajukan oleh

**I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA  
P0500314013**



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2019**



## DISERTASI

**PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEUNGGULAN BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA KELOMPOK USAHA KALLA**

Disusun dan diajukan oleh

**I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA**  
Nomor Pokok P0500314013

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi  
pada tanggal 6 Agustus 2019  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat  
Menyetujui

Komisi Penasehat,

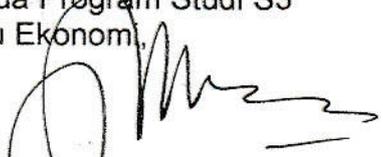
  
**Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE.**  
Promotor

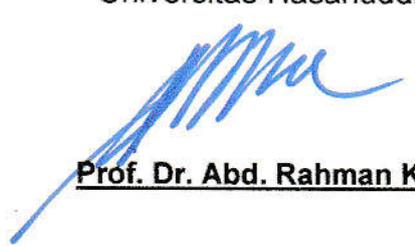
  
**Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si.**  
Ko-Promotor

Ketua Program Studi S3  
Ilmu Ekonomi

  
**Dr. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr.**  
Ko-Promotor

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
**wanto Anwar, S.E., M.A.**

  
**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.**



## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : I Wayan Gede Suharta Dewantara  
NIM : P0500314013  
Jurusan/Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi berjudul :

### **PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEUNGGULAN BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA KELOMPOK USAHA KALLA**

Adalah karya ilmiah daya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata dalam naskah disertasi ini dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 6 Agustus 2019

membuat pernyataan,

  
I Wayan Gede Suharta Dewantara



## PRAKATA

Om Swastyastu,

Puji syukur penulis panjatkan atas wara nugraha Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan cahaya kebijaksanaan kepada penulis sehingga penulisan disertasi dan penelitian dapat diselesaikan dengan baik. Penulis menyadari bahwa penulisan penelitian ini bahwa selama proses pendidikan di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, penulis mendapatkan banyak pengarahan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin, Makassar
2. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar
3. Prof. Dr. Eka Afnan Troena, S.E, selaku Promotor, Ibu Prof Dr Siti Haerani, S.E., M.Si, selaku Ko-Promotor dan ibu Dr. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr, selaku Ko-Promotor II, yang telah membimbing penyelesaian studi dan penelitian ini dengan ikhlas dan penuh dedikasi. Betapa diskusi dan saran-saran yang diberikan memotivasi penulis untuk lebih banyak membaca dan mencari tahu. Doa restu, waktu dan bimbingannya begitu penting bagi tercapainya penulisan ini. Penulis ingin menyampaikan permohonan maaf jika terdapat kesalahan dan ketidak-sopanan selama proses bimbingan.
4. Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si, Prof. Dr. Cepi Pahlevi, S.E., M.Si., Prof. Dr. Otto Payangan, S.E., M.Si., Dr. Soemardi, M.Si, Dr. M. Idrus Taba, S.E., MSi., selaku penguji internal Universitas Hasanuddin yang telah memberikan banyak masukan konstruktif dalam menyelesaikan disertasi ini.
5. Prof. Dr. Umar Nimran, M.A., selaku penguji eksternal Universitas Hasanuddin yang banyak memberikan saran dan materi pengetahuan dalam menyelesaikan disertasi ini.
6. Prof. Dr. Haris Maupa, S.E., M.Si selaku Kepala Program Studi Pascasarjana sebelumnya dan Dr. Anas Iswanto Anwar, S.E., MA selaku Kepala Program Studi saat ini.
7. Segenap Dosen dan Tenaga Administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar dimana Penulis menyelesaikan Program Magister dan Doktor Manajemen.

Kedua orang tua, Bapak I Wayan Wisnawaadi dan Ibu Moetiah, yang telah mencurahkan doa, tenaga, pikiran dan waktunya, sebagai pengorbanan yang sungguh besar dan tak tergantikan kepada penulis dan anak-anaknya semua. Juga orang tua



tercinta kami, Bapak I Wayan Tantra (Almarhum) dan Ibu Ni Made Rusmini, yang selalu mendukung dan mendoakan segala kebaikan bagi keluarga kami.

9. Istri yang selalu mendukung dan memahami kondisi selama penulis harus menyelesaikan studi dan penelitian, Ni Ketut Ari Rustadewi, dan juga anak-anak yang selalu dirindukan, I Wayan Gede Narain Dharmasena, Ni Made Hariramrta Dayananda, I Nyoman Witantra Dhananjaya dan Ni Ketut Rustiarini Dhyandaradha. Semoga penulis bisa memberikan contoh perjuangan dan keteguhan hati kepada kalian.
10. Seluruh keluarga besar penulis.
11. Pimpinan, Manajemen dan segenap staff di Human Capital Kalla Group, yang telah bersedia menjadi tempat penelitian dan membantu terealisasinya penyebaran kuesioner kepada seluruh group dan anak perusahaan di Kalla Group.
12. Sahabat-sahabat seperjuangan Kuliah S3 – Kelas Vale Sorowako yang saling menyemangati dalam menyelesaikan kuliah S3 Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin
13. Berbagai pihak yang tidak mampu penulis sebutkan satu per satu dan telah berkontribusi dalam penulisan penelitian ini. Ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya yang bisa peneliti haturkan atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan.

Om Santi Santi Santi Om.

Makassar, 6 Agustus 2019

I Wayan Gede Suharta Dewantara



## ABSTRAK

**I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA.** Pengaruh *High Performance Work Systems*, Kepemimpinan Transformasional, dan Keunggulan Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan pada Kelompok Usaha Kalla (dibimbing oleh Eka Afnan Troena, Siti Haerani, dan Nurdjanah Hamid).

Penelitian ini bertujuan mengukur dan mengetahui pengaruh *High Performance Work Systems* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis pada perusahaan-perusahaan yang tergabung di dalam kelompok usaha Kalla.

Penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori yang meneliti setiap variabelnya secara mendalam untuk memperoleh hasil analisis pengaruh antar variabel. Penelitian ini dilaksanakan di 17 perusahaan Kelompok Usaha Kalla. Desain penelitian menggunakan metode penelitian survei. Sampel penelitian ini terdiri dari karyawan, manajer, *general manager*, pimpinan department pada Kelompok Usaha Kalla sebanyak 3.171. Pengumpulan data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Model*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *High Performance Work Systems* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan bisnis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. *High Performance Work Systems* dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja perusahaan, melalui keunggulan bisnis.

Kata Kunci: *High performance work systems*, kepemimpinan transformasional, kinerja, dan perusahaan



## ABSTRACT

**I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA.** The Effect of High Performance Work Systems, Transformational Leadership and Business Excellence to Firm Performance of Kalla Group of Companies (guided by Eka Afnan Troena, Siti Haerani, and Nurdjanah Hamid).

This study aims to measure and determine the effect of High Performance Work Systems and transformational leadership on company performance through business excellence in companies incorporated in the Kalla business group.

This study uses explanatory research which examines each variable in depth to obtain the results of the analysis of influences between variables. This research was conducted in 17 Kalla Business Group companies. The research design uses survey research methods. The research sample consisted of employees, managers, general managers, department leaders in the Kalla Business Group as many as 3,171. Primary data collection was obtained through a closed questionnaire. The analysis technique uses the Structural Equation Model.

Research results show that High Performance Work Systems have a positive and significant effect on company performance. Transformational leadership has a positive and significant effect on company performance. Business excellence has a positive and significant influence on company performance. High Performance Work Systems and transformational leadership have a greater influence on company performance, through business excellence.

Keywords: High performance work systems, transformational leadership, performance, and company



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	13
1.5. Sistematika Penulisan	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>15</b>
2.1. Tinjauan Teoritis Perilaku Organisasi	15
2.2. Tinjauan Teoritis Manajemen SDM	18
2.3. Tinjauan Teoritis HPWS ( <i>High Performance Work Systems</i> )	20
2.4. Tinjauan Teoritis Kepemimpinan	24
2.5. Tinjauan Teoritis Keunggulan Bisnis	29
2.6. Tinjauan Teoritis Kinerja Perusahaan	36
2.7. Penelitian Terdahulu	41
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	<b>68</b>
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	68
3.2. Hipotesis	69
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	<b>71</b>
4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian	71
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	71
4.3. Populasi dan Sampel	71
4.4. Metode Pengumpulan Data	73
4.5. Penentuan Alat Ukur	76
4.6. Metode dan Alat Analisis	76
4.7. Definisi Operasional	81
<b>BAB V HASIL PENELITIAN</b>	<b>85</b>
5.1. Karakteristik Responden	85
5.2. Analisis Deskripsi Jawaban Responden	88
5.3. Analisis Konfirmatori Faktor	94
5.4. Analisis Full Model SEM	101
5.5. Uji Hipotesis	111



<b>BAB VI PEMBAHASAN PENELITIAN</b>	112
6.1. HPWS terhadap keunggulan bisnis	112
6.2. HPWS terhadap kinerja perusahaan	114
6.3. Kepemimpinan Transformasional terhadap Keunggulan Bisnis	116
6.4. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan	119
6.5. Keunggulan Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan	121
6.6. HPWS dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis	123
<b>BAB VII PENUTUP</b>	125
7.1. Kesimpulan	125
7.2. Saran	127
7.3. Keterbatasan	130
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	131
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b>	145



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Studi tentang <i>High Performance Work Systems</i>	41
Tabel 2.2. Studi tentang kepemimpinan transformasional	48
Tabel 2.3. Studi tentang keunggulan bisnis	54
Tabel 2.4. Studi tentang kinerja perusahaan	61
Tabel 4.1. Daftar Perusahaan Kelompok Usaha Kalla	72
Tabel 4.2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator	83
Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan	85
Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	86
Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	86
Tabel 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	87
Tabel 5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Karyawan	87
Tabel 5.6. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan transformasional	88
Tabel 5.7. Analisis Deskriptif Variabel HPWS	90
Tabel 5.8. Analisis Deskriptif Variabel Keunggulan Bisnis	92
Tabel 5.9. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Perusahaan	93
Tabel 5.10. <i>Goodness of fit indices dan cut off value</i>	95
Tabel 5.11. Evaluasi <i>Loading Factor (<math>\lambda</math>)</i>	95
Tabel 5.12. <i>Goodness of fit indices dan cut off value</i>	97
Tabel 5.13. Evaluasi <i>Loading Factor (<math>\lambda</math>)</i>	97
Tabel 5.14. <i>Goodness of fit indices dan cut off value</i>	98
Tabel 5.15. Evaluasi <i>Loading Factor (<math>\lambda</math>)</i>	99
Tabel 5.16. <i>Goodness of fit indices dan cut off value</i>	100
Tabel 5.17. Evaluasi <i>Loading Factor (<math>\lambda</math>)</i>	101
Tabel 5.18. <i>Goodness Of Fit dan Cut-Off Value</i> – Full Model	103
Tabel 5.19. <i>Goodness Of Fit dan Cut-Off Value</i> – Full Model (Modifikasi)	105
Tabel 5.20. Hasil Analisis Model Struktural Hubungan Antar Variabel	106
Tabel 5.21. Model Struktural Hasil SEM: Pengaruh Tidak Langsung	109
Tabel 5.22. Model Struktural Hasil SEM: Pengaruh Total	110
Tabel 5.23. Pengujian Hipotesis Penelitian	111



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	69
Gambar 4.1. Kerangka Full Model	79
Gambar 5.1. Analisis Faktor Variabel X1	94
Gambar 5.2. Analisis Faktor Variabel X2	96
Gambar 5.3. Analisis Faktor Variabel Y1	98
Gambar 5.4. Analisis Faktor Variabel Y2	100
Gambar 5.5. Hasil uji <i>full model</i>	102
Gambar 5.6. Hasil uji <i>full model</i> (modifikasi)	104



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kompleksitas permasalahan tentang kinerja perusahaan merupakan isu yang sangat menarik untuk diteliti baik pada perusahaan bisnis maupun nirlaba. Kondisi ini tidak terlepas dari harapan perusahaan yang mendambakan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Peningkatan kinerja akan menguntungkan perusahaan itu sendiri dan juga karyawan, keuntungan tersebut antara lain berupa peningkatan pendapatan (*revenue*) atau peningkatan insentif yang diterima anggota organisasi. Manajemen sumber daya manusia dan tujuan perusahaan menjadi satu kesatuan dalam mencapai kinerja yang superior (Sabiu et al 2019). Peningkatan kinerja dapat tercapai apabila sesuai dengan standar perusahaan dan penyesuaian strategi (Sadeghi, 2011). Manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi merupakan hasil dari suatu mekanisme yang jelas dan konsisten terhadap karyawan (Heffernan et al. 2016).

Kinerja perusahaan dan manajemen sumber daya manusia telah menjadi isu yang diperdebatkan selama beberapa dekade terakhir dengan berbagai temuan empiris yang saling bertentangan antara kinerja perusahaan di beberapa negara (Boselie et al. 2001). Meningkatkan kinerja sumber daya manusia merupakan tugas yang menantang dan penting bagi setiap organisasi, SDM memiliki sifat dinamis baik dari kemampuan mental, perilaku, berfikir serta dan lainnya yang berbeda antar individu (Macke & Genari, 2019). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang kompleks



dalam mengelola individu dengan pendekatan yang manusiawi (Zehir et al. 2016).

Membahas kinerja perusahaan tidak terlepas dari hasil survei beberapa lembaga yang menunjukkan adanya isu yang krusial pada perusahaan di seluruh dunia pada umumnya dan Indonesia pada khususnya. *The Global Competitiveness Report 2017-2018* yang dipublikasi oleh *Global Economic Forum*, menempatkan Indonesia pada peringkat 36. Peringkat ini menunjukkan tingkat perbaikan dalam produktivitas SDM yang berhubungan dengan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. *World Bank* lebih spesifik lagi dalam merilis hasil survei SDM di Indonesia berdasarkan *Human Capital Index (HCI)* yang memiliki nilai 0.53 (kategori rendah), HCI bertujuan untuk mengukur kualitas SDM, dibandingkan Malaysia yang memiliki nilai HCI sebesar 0,62, semakin menguatkan bahwa isu kualitas SDM dan kinerja perusahaan di Indonesia sebagai isu prioritas.

Hasil survei Tower Watson (2014-2017) mengenai isu kemampuan merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi menjadi tantangan besar bagi pencapaian kinerja perusahaan. Isu utama dari temuan Tower Watson (2014-2017) yaitu perilaku perusahaan dalam memahami perilaku dan kinerja karyawan mereka. Temuan tersebut menyampaikan pentingnya peran pemimpin dan manajer dalam perusahaan, sehingga kelompok tersebut (pemimpinan dan manajer) memiliki kontribusi besar terhadap proses peningkatan kinerja perusahaan. Sebanyak 70 persen perusahaan mengalami kesulitan dalam merekrut SDM yang berkompeten. Sekitar dua karyawan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan di Indonesia akan keluar dari organisasi dalam kurun waktu dua tahun.



Temuan Tower Watson secara faktual dialami oleh kelompok perusahaan (*group*) di Indonesia, demikian pula dengan pada kelompok usaha Kalla yang mengembangkan usahanya pada berbagai lini baik itu otomotif, transportasi, logistik, *development*, konstruksi, manufaktur, dan energi. Kelompok usaha Kalla telah memasuki usia 66 tahun memiliki tantangan besar untuk tetap eksis ditengah persaingan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif.

Mencermati pada beberapa teori kinerja, maka didapatkan berbagai kontradiksi atau perdebatan serta pertentangan. Teori organisasi (*organizational theory*) diasumsikan bahwa organisasi telah memiliki tujuan, pedoman, hierarki, afiliasi, dan gagasan yang brilian (Feng et al. 1999). Sedangkan teori kontingensi (*contingency theory*) adalah teori yang menyatakan bahwa tidak ada cara yang terbaik untuk mengatur dan memimpin perusahaan, teori ini mengarahkan untuk mampu beradaptasi pada situasi internal maupun eksternal sehingga menghasilkan keputusan terbaik pada situasi yang tepat (Lawrence & Lorsch, 1967).

Perdebatan grand teori kinerja perusahaan menghasilkan preposisi yang sesuai dengan karakteristik objek penelitian, sehingga *contingency theory* berkesesuaian dengan karakteristik Kelompok Usaha Kalla. Argumentasi ini ditunjang oleh penelitian sebelumnya seperti Royer et al. (2008) bahwa pendekatan *contingency* mampu menghasilkan kombinasi karakteristik pengetahuan dan kemampuan mengatasi masalah dalam bisnis keluarga sehingga suksesi bisnis keluarga dapat tercapai (Catuogno et al. 2017; dan Cho et al. 2018).



*contingency theory* menekankan pada upaya perbaikan kinerja pada an keluarga karena didasari atas perdebatan yang panjang diantara

para peneliti mengenai bisnis mana yang memiliki kinerja lebih baik apakah perusahaan keluarga atau perusahaan yang tidak memiliki ikatan keluarga (Memili, 2015; dan Motwani, 2015). Sultan et al (2017) merekomendasikan untuk menggunakan *High-Performance Organization Theory* yang relevan untuk menjelaskan kinerja pada perusahaan keluarga. Pengukuran kinerja pada perusahaan keluarga dapat menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (Bastian & Muchlish, 2012; dan Guenther & Heinicke, 2019). Dengan temuan yang beragam dari perdebatan kinerja antara perusahaan keluarga dan non keluarga menjadikan isu ini sebagai topik yang urgen untuk dijelaskan secara ilmiah (Yordanova 2016).

Berbagai temuan penelitian terdahulu, preposisi teori, dan hasil survei Tower Watson (2014-2017), maka isu kinerja perusahaan keluarga mengerucut pada beberapa faktor kunci yaitu pimpinan dan manajer. Faktor kunci pimpinan dan faktor kunci kemampuan manajer, serta keunggulan bisnis. Berbagai penelitian sebelumnya telah mengakui peran kepemimpinan sebagai pendorong efektivitas organisasi dan inovasi berkelanjutan sehingga membentuk kinerja perusahaan keluarga yang lebih tinggi (Yan & Sorenson, 2003; Catuogno et al. 2017; Stollberger et al. 2019; dan Wang et al. 2019).

Pemimpin membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya melalui berbagai pendekatan gaya kepemimpinan, diantaranya *leadership continuum* (Ronald, 2014). Kontinum perilaku pemimpin (*leadership continuum*) dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt (1958). Pendekatan kepemimpinan ini mengasumsikan bahwa apabila pemimpin semakin cenderung

ku otoriter, semakin sedikit pengalaman dalam pengambilan keputusan berbasis bertindak. Apabila pemimpin semakin cenderung menerapkan



gaya kepemimpinan yang demokratis, maka semakin tinggi tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan (Hur, 2008).

Kontinum perilaku pemimpin (*leadership continuum*) menghadapi paradoks yang membingungkan bagi pemimpin dalam mengelola organisasi. Anggota organisasi pada umumnya mengharapkan pimpinan yang tegas namun partisipatif dalam pengambilan keputusan sehingga berbagai pendapat dan saran dari karyawan yang memicu situasi yang sulit bagi pemimpin. Gaya kepemimpinan ini (*leadership continuum*) secara empiris tidak mendukung pencapaian kinerja perusahaan keluarga (Papachroni et al. 2014; dan Farrell, 2018).

MacKenzie, Podsakoff & Rich (2001) memperkenalkan gaya kepemimpinan transformasional yang dinilai sesuai dan tepat untuk mendukung kinerja perusahaan. Penelitian terdahulu telah menemukan peran kepemimpinan transformasional dalam mencapai kinerja superior pada perusahaan keluarga seperti studi Vallejo (2009) kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak positif bagi pertumbuhan kinerja pada bisnis keluarga. Temuan Gao et al. (2011) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional telah lama diterapkan pada bisnis keluarga Cina yang memberikan dampak pada kinerja individu maupun kinerja bisnis.

Gaya kepemimpinan transformasional berupaya untuk menciptakan perubahan yang positif bagi perusahaan, dan mampu mengembangkan kompetensi, dan kinerja individu (Rao & Abdul, 2015). Studi mengenai kepemimpinan transformasional pada perusahaan keluarga relatif terbatas

2009), namun keunggulan perusahaan keluarga dari sisi kepercayaan, dan berbagai visi lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan non



keluarga. Indermun (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam hal pengambilan keputusan. Perusahaan keluarga mengharapkan adanya transformasional dalam organisasi untuk meningkatkan moral, motivasi, dan produktivitas (Jena et al. 2018; Ye et al. 2019; dan Kassotaki, 2019). Hal ini menjadi preposisi untuk menetapkan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai konstruk yang mempengaruhi kinerja perusahaan keluarga.

Terdapat dua pendekatan dalam melakukan penilaian oleh pemimpin dalam konteks kepemimpinan transformasional yaitu penilaian berdasarkan faktor internal dan eksternal organisasi (Wang et al. 2017). Penilaian faktor internal memudahkan pemimpin untuk mengidentifikasi kepribadian dan karakter anggota organisasinya. Pemimpin yang memiliki kepribadian yang berorientasi pada kualitas hubungan baik dengan karyawan dan memahami kondisi organisasi merupakan pemimpin yang berhasil menerapkan transformasional (Phaneuf et al. 2016).

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang memprioritaskan misi kelompok dalam rekrutmen, memiliki charisma, memiliki inisiatif, mempertimbangkan kebutuhan anggota organisasi, serta terciptanya stimulasi intelektual yang ideal (Schriesheim et al. 2006). Kepemimpinan pada umumnya merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran, serta pengakuan terhadap kebutuhan individu dan dalam organisasi (Antonakis & House, 2014; dan Siangchokyoo et al.



Dalam mencapai visi tertentu pemimpin harus memotivasi bawahan, antara lain: 1) merasa diri penting bagi organisasi, dan 2) komitmen terhadap visi bersama. Jika hal ini dimiliki seorang pemimpin maka kinerja anggota organisasi akan semakin optimal dan tentu saja akan mendorong atau menstimulasi lahirnya kesadaran para anggota organisasi untuk meningkatkan kompetensi di bidang pekerjaannya masing-masing. Pemimpin menjadi hal penting bagi suatu organisasi karena dengan adanya kepemimpinan seseorang dapat menyentuh berbagai segi kehidupan manusia (Niessen et al. 2017; & Buil et al. 2019).

Pemimpin diharapkan dapat menjalankan fungsinya untuk mempermudah berbagai keperluan dan kepentingan anggota organisasi sehingga dengan kehadiran pemimpin tersebut dapat menjadi solusi dari permasalahan yang mereka hadapi dalam mengembangkan organisasi bukannya menambah permasalahan dan konflik di dalam organisasi. Pemimpin dituntut untuk dapat memberikan gambaran tujuan utama yang jelas mengenai apa yang akan dicapainya untuk perkembangan organisasi kepada seluruh anggota organisasi agar karyawan dapat bersatu dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang serta mengabaikan berbagai tujuan individu yang bertolak belakang dengan tujuan organisasi (Aga et al. 2016).

Tentunya dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya tersebut, pemimpin sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan para pemimpin sangat tergantung dari kebutuhan organisasi dan situasi yang dihadapinya, di era serba individual dan iklim organisasi yang dinamis seperti saat ini sangat dibutuhkan sosok seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan

mampu memotivasi anggotanya dan membangkitkan kesadaran terhadap misi kelompok serta mampu mengajak anggotanya melihat jauh ke



depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok (Tyssen et al. 2014).

Individu yang dapat dikatakan sebagai pemimpin dengan gaya transformasional akan mengarahkan pengikutnya ke nilai moral yang baik, dapat mengarahkan pengikutnya untuk dapat berkomitmen pada nilai – nilai organisasi, dapat menghargai pengikutnya, mendorong pengikutnya bersikap kreatif dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan (Bass dan Riggio, 2006). Seorang pemimpin harus dapat memproyeksi masa depan suatu organisasi, mengarahkan anggotanya untuk dapat berkomitmen dan mencapai tujuan organisasi.

Faktor kunci berikut yaitu pengukuran sumber daya manusia dengan menghubungkan individu, strategi dan kinerja, sesuai dengan hasil survei Tower Watson (2014-2017). Metode mengukur SDM telah mengalami perkembangan yang pesat, diantara metode tersebut yaitu *The Tableau de Bord* (TdB) dirintis oleh Epstein dan Manzoni (1930) merupakan metode pertama dalam pengukuran kualitas SDM, namun metode ini dinilai kurang efektif karena struktur tidak terdefiniskan dengan baik pada level organisasi. Dalam menutupi kelemahan tersebut, Cross & Lynch (1992) menciptakan metode baru yaitu *Performance Pyramid System* merupakan sistem yang saling terkait dengan kinerja yang berbeda pada tingkat organisasi yang berbeda.

*Human Resources Scorecard* sebagai metode pengukuran yang dinilai lebih unggul dibandingkan metode sebelumnya karena penerapan metode *Human Resources Scorecard* memudahkan manajemen untuk mengidentifikasi

stik kunci organisasi kemudian dievaluasi sehingga membawa in positif bagi peningkatan kinerja perusahaan. Dengan karakteristik



perusahaan Kelompok Usaha Kalla maka pengukuran SDM yang ideal yaitu *Human Resources Scorecard* dengan lebih spesifik pada ukuran *High Performance Work Systems* (HPWS) dengan asumsi bahwa *Human Resources Scorecard* sebagai metode yang bersifat umum, sedangkan HPWS adalah alat pengukuran langsung terhadap SDM. Asumsi berikutnya yaitu HPWS sebagai konstruk yang telah banyak digunakan oleh peneliti sebelumnya dalam organisasi seperti studi Özçelik et al. (2016); Lin & Liu (2016); dan Úbeda-García et al. (2018). Temuan Babic et al. (2019) telah menjelaskan bahwa HPWS pada perusahaan keluarga terbukti memberikan perubahan positif terhadap karyawan berupa peningkatan kesejahteraan dan konflik yang lebih rendah.

Tinjauan literatur menunjukkan kecenderungan organisasi memanfaatkan kerangka pengembangan kapasitas yang diusulkan oleh Meyer & Allen (1997) pada perusahaan bisnis yang sesuai dengan karakteristik perusahaan keluarga (Kelompok Usaha Kalla). Kerangka tersebut bertujuan untuk memahami kinerja organisasi terdiri dari beberapa elemen utama yaitu *High Performance Work Systems*, *Transformational Leadership* dan keunggulan bisnis. Secara faktual beberapa perusahaan Kelompok Usaha Kalla yang mengaku rugi, hal ini dipicu oleh tingginya intensitas persaingan bisnis. Tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan Kelompok Usaha Kalla akan semakin berat, tidak hanya bertujuan untuk dapat *survive* melainkan harus mampu memiliki keunggulan bersaing dibandingkan pesaing.

Efek domino dari isu kinerja yang dialami perusahaan tidak saja menyebabkan dampak buruk dari faktor finansial namun faktor non finansial

nanajemen sumber daya manusia turut merasakan dampak dari a tersebut (Arranz e al. 2019). Kondisi ini merupakan cerminan dari



rendahnya persepsi terhadap dukungan organisasional, suasana hati karyawan yang tidak menentu, kualitas interaksi atasan-bawahan yang kurang harmonis, keseluruhan faktor tersebut menjadi fenomena bahwa implementasi *High Performance Work Systems*, *Transformational Leadership* dan keunggulan bisnis belum efektif.

Dalam mengidentifikasi perusahaan yang mencapai keunggulan bisnis, berbagai peneliti menggunakan kriteria penilaiannya sendiri yang sebagian besar mengacu pada beberapa model keunggulan bisnis yang populer (Ghicajanu et al. 2014) seperti *Deming Model* sejak tahun 1951, *Baldrige Criteria for Performance Excellence* yang diperkenalkan sejak 1987 dan *European Foundation for Quality Management – EFQM - Excellence Model* yang berlaku mulai 1991. Berbagai model keunggulan bisnis semacam *the Deming Prize*; *the European Quality Award* dan *Malcolm Baldrige National Quality Award* memiliki kriteria dan ukuran masing-masing, dan penelitian yang dilakukan lebih sering berusaha menggali perbedaan di antara model-model ini (Dodangeh et al. 2012; Rajashekharaiyah, 2014; Doulatatabadi & Yusof, 2018). Penelitian sebelumnya berpendapat bahwa terdapat satu elemen yang selalu muncul pada setiap model keunggulan bisnis yaitu Faktor Manusia. Faktor manusia merupakan “sumber daya hidup” pada setiap organisasi. Didalam model apapun yang digunakan di dalam organisasi, adanya hubungan antara setiap kriteria dengan kinerja organisasi adalah bagian penting yang harus dicapai.

*High Performance Work Systems* (HPWS) secara umum dikatakan efektif bila kebijakan dan praktek yang berlangsung dapat mendukung tercapainya organisasi secara spesifik. HPWS di dalam organisasi atau perusahaan efektif dengan menilai melalui sejumlah hal diantaranya kebijakan-



kebijakan SDM dapat menunjang sasaran dan strategi SDM, adanya keterkaitan terapan kebijakan dan praktek-praktek SDM dengan hasil, terwujudnya peningkatan kinerja karyawan, orientasi karyawan pada pelanggan menjadi meningkat, dan pendelegasian wewenang untuk pengambilan keputusan berjalan efektif.

Fenomena HPWS pada perusahaan Kelompok Usaha Kalla juga relevan dengan temuan Paşaoğlu, (2015), Sendogdu et al. (2013), dan Tang et al. (2006) yang secara eksplisit menjelaskan dampak HPWS terhadap peningkatan komitmen pada kinerja bisnis. Studi Hassan & Mahmood (2016) yang menguatkan adanya pengaruh antara HPWS terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya Paré & Tremblay (2007) dan Sun et al (2007) meneliti bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola HPWS. HPWS sebagai bagian konsep strategis organisasi memiliki kontribusi besar terhadap kinerja perusahaan (Kagaari, 2011; Amin et al, 2014; dan Dimba, 2010). Perdebatan empiris, teori gap, dan fenomena yang dijelaskan sebelumnya semakin menguatkan urgensi penelitian ini, dengan berupaya untuk mengeksplorasi kinerja perusahaan pada kelompok usaha Kalla.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah variabel HPWS berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bisnis?

Apakah variabel HPWS berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan?



3. Apakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bisnis?
4. Apakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah variabel keunggulan bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan?
6. Apakah variabel HPWS dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat dirumuskan beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel HPWS terhadap keunggulan bisnis.
- 2) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel HPWS terhadap kinerja perusahaan.
- 3) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bisnis.
- 4) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan.
- 5) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel keunggulan bisnis terhadap kinerja perusahaan.



- 6) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh HPWS dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Menyajikan hasil empiris pengaruh HPWS, kepemimpinan transformasional, dan keunggulan bisnis terhadap kinerja perusahaan Kelompok Usaha Kalla.
- 2) Bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap Perencanaan Strategik SDM kaitannya dengan HPWS, kepemimpinan transformasional, dan keunggulan bisnis.
- 3) Bagi peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut HPWS, kepemimpinan transformasional, dan keunggulan bisnis khususnya kinerja perusahaan. Memberikan solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris yang didukung dengan teori sehingga dapat memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan permasalahan.

#### 1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran tentang pembahasan yang lebih rinci dan sistematis, maka penulisan disertasi ini dibagi atas:

- a) **Bab I Pendahuluan.** Dalam bab ini ada penulis menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.



- b) **Bab II Tinjauan Pustaka.** Dalam bab ini penulis menjelaskan tentang teori-teori yang diperlukan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini. Selain itu dalam bab ini diuraikan pula mengenai penelitian terdahulu.
- c) **Bab III Kerangka Konseptual Penelitian.** Dalam bab ini menjelaskan tentang kerangka konseptual penelitian dan hipotesis.
- d) **Bab IV Metode Penelitian.** Dalam bab ini diuraikan tentang jenis dan rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, penentuan alat ukur, metode dan alat analisis, serta definisi operasional.
- e) **Bab V Hasil Penelitian.** Dalam bab ini memaparkan gambaran umum, pengujian instrumen penelitian, karakteristik responden, analisis deskripsi variabel penelitian, serta hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian.
- f) **Bab VI Pembahasan Penelitian.** Menjelaskan tentang pembahasan masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen yang didukung oleh penelitian empirik serta fenomena faktual, implikasi teoritis dan empiris hasil penelitian serta keterbatasan penelitian.
- g) **Bab VII Penutup.** Bagian ini menyimpulkan seluruh hasil dan pembahasan penelitian serta mengajukan beberapa saran konstruktif.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Teoritis Perilaku Organisasi

Tinjauan mengenai *grand theory*, *middle range theory* dan *applied theory* sangat penting bagi penelitian kuantitatif untuk mengetahui *positioning*, dan *novelty* dalam membentuk konstruk atau menghubungkan antar variabel dalam penelitian ini. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah perilaku organisasi (*Organizational Behavior*), *middle range theory* adalah *Individual Behavior in Organization*, kemudian *applied theory* adalah HPWS, kepemimpinan transformasional, keunggulan bisnis, dan kinerja perusahaan.

Perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara random, namun dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai keunikan masing-masing individu di dalam organisasi. Sehingga upaya mengidentifikasi perilaku organisasi merupakan suatu siklus yang berkelanjutan khususnya pada bidang yang menjadi perhatian utama organisasi (Robbins & Judge, 2012).

Organisasi memerlukan manajer yang kuat yang mampu mengendalikan perilaku organisasi. Manajer yang mampu memahami MSDM dan manajemen strategis sehingga memengaruhi perilaku spesifik yang membantu membentuk budaya organisasi. Mempengaruhi perilaku spesifik dalam suatu organisasi dapat tugas yang sulit untuk dilakukan karena berbagai hambatan dan alasan. Alasan yang paling jelas adalah bahwa perilaku manusia tidak dapat



diprediksi dan memiliki sikap yang unik. Ketika individu memasuki dunia kerja, mereka juga membawa harapan dan pengalaman yang pada umumnya tidak berkorelasi dengan misi organisasi (Robbins & Judge, 2017).

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015). Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang diprediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada prinsipnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri, dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku dan perilaku individu dalam organisasi. Studi tentang perilaku organisasi membutuhkan pemahaman dasar psikologi, antropologi, sosiologi, filsafat, dan aksiologi. Berdasarkan perspektif psikologis, perilaku manusia dan proses mental menentukan bagaimana kinerja organisasi; dari perspektif antropologis, budaya, bahasa, dan kepercayaan masing-masing individu menentukan bagaimana kinerja organisasi; dari perspektif sosiologis, pengembangan perilaku manusia dan sosial menentukan bagaimana fungsi organisasi; dari perspektif filosofis, moral dan etika seseorang menentukan bagaimana fungsi organisasi; dan dari perspektif aksiologis, nilai-nilai individu

dan bagaimana fungsi organisasi (Kaifi & Noori, 2011).



Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang terkait aspek- aspek tingkah laku dan perilaku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Faktor pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap individu, kemudian faktor kedua meliputi pengaruh individu terhadap organisasi. Konsep ini sesuai dengan rumusan para ahli perilaku organisasi bahwa perilaku organisasi terdapat interaksi dan hubungan timbale balik antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak (Augier, 2013).

Perilaku Organisasi sebagai studi tentang tingkah laku manusia dalam pengaturan organisasi, antarmuka antara tingkah laku manusia dan organisasi, dan tentang tatanan organisasi itu sendiri. Manajemen ilmiah memiliki porsi yang besar di dalam teori perilaku organisasi. Manajemen ilmiah merupakan pendekatan ilmiah untuk pengambilan keputusan manajerial. Manajemen ilmiah relatif terhadap teori-teori lain karena memberikan dasar-dasar di balik perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah sesuatu yang perlu diteliti agar organisasi tumbuh dan bertahan (Robbins & Judge, 2012).

Dalam konsep perilaku organisasi mengarahkan para praktisi dan manajer untuk mampu memahami pentingnya mempelajari kedua individu dan organisasi secara keseluruhan agar mereka memahami mengapa hal-hal tertentu terjadi di dalam organisasi. Memahami perilaku organisasi merupakan kunci keberhasilan. Serangkaian teori organisasi selama bertahun-tahun lalu telah berkembang menjadi pemahaman yang lebih besar dan lebih baik tentang betapa pentingnya menganalisis perilaku organisasi. Studi tentang perilaku organisasi dapat menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhinya dan

na manajer mengelola organisasi (Robbins & Judge, 2017).



## 2.2. Tinjauan Teoritis Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan dimensi individu dalam manajemen. Setiap organisasi terdiri dari orang-orang yang mendapatkan layanan, mengembangkan keterampilan, memotivasi untuk kinerja tingkat tinggi dan memastikan bahwa mereka terus mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Merekrut dan menjaga SDM yang berkompoten sangat penting untuk keberhasilan setiap organisasi, baik *business oriented* atau nirlaba, publik atau pribadi. Individu yang responsif, merasa, berpikir dan bertindak sehingga SDM tidak dapat dioperasikan seperti mesin atau diubah seperti tata letak ruangan. SDM membutuhkan penyerahan yang bijaksana oleh pihak manajemen organisasi (Noe et al. 2018).

MSDM adalah proses mengelola individu dari suatu organisasi dengan pendekatan yang manusiawi. Pendekatan sumber daya manusia untuk tenaga kerja memungkinkan manajer untuk melihat individu-individu sebagai sumber daya penting. MSDM adalah pendekatan di mana organisasi dapat memanfaatkan tenaga kerja tidak hanya untuk manfaat organisasi tetapi untuk pertumbuhan, pengembangan dan kepuasan diri karyawan yang bersangkutan. MSDM adalah sistem yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia di satu sisi dan manajemen orang yang efektif di sisi lain sehingga orang akan menghargai martabat manusia dalam pekerjaan mereka (Mathis et al. 2016).

MSDM aktif dalam pengembangan karyawan dengan mempertimbangkan kapasitas, potensi, bakat, prestasi, motivasi, keterampilan, komitmen, dan sebagainya. Sehingga kepribadian mereka diakui sebagai orang yang berharga. Jika suatu organisasi dapat mempercayai, bergantung



pada kekuatan aset modal mereka. Maka organisasi akan lebih mempercayai, bergantung kepada individu-individu yang memiliki komitmen, bakat, berdedikasi, dan kompetensi. MSDM terlibat aktif dalam setiap aktivitas bisnis, kegiatan manajerial atau lainnya (Lussier & Hendon, 2018).

Komponen utama dari suatu organisasi adalah sumber daya manusia atau individu di tempat kerja. MSDM sebagai, pengetahuan, keterampilan, kemampuan kreatif, bakat dan bakat yang diperoleh dalam suatu populasi; sedangkan dari sudut pandang perusahaan, individu mewakili total kemampuan yang melekat, memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Sumber daya manusia memiliki kepentingan yang tinggi dalam keberhasilan organisasi karena sebagian besar masalah dalam pengaturan organisasi adalah masalah manusia dan sosial dibandingkan masalah fisik, teknis atau ekonomis (Dessler, 2016).

MSDM pada dasarnya memberdayakan karyawan untuk menunjukkan level bakat mereka dan ide-ide inovatif dengan menggunakan potensi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. Dua faktor penting dalam mempraktikkan manajemen termasuk manusia dan sistem operasi organisasi, karena sistem operasi terkait dengan manusia, sehingga dapat dinyatakan bahwa aset terpenting dari suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Apabila menganggap organisasi sebagai salah satu inovasi utama saat ini, maka keberhasilan organisasi bergantung pada penggunaan sumber daya yang efisien dan kombinasi strategi perusahaan yang efisien (Noe et al. 2018).

Meskipun investasi dan teknologi memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi, tetapi harus diakui bahwa peran sumber daya

dalam organisasi lebih penting sehingga dalam memimpin organisasi, jawab sumber daya manusia terutama didelegasikan kepada



manajemen sumber daya manusia. Masalah penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia adalah bahwa metode dan alat apa yang digunakan agar dapat memiliki kinerja yang lebih baik dalam menemukan karyawan yang berbakat dan meningkatkan insentif dan kemampuan mereka dalam melakukan tugas-tugas organisasi (Mathis et al. 2016).

### 2.3. Tinjauan Teoritis HPWS (*High Performance Work Systems*)

Organisasi bisnis memiliki tujuan utama yaitu untuk mencapai kinerja tinggi yang berkelanjutan. Dalam mencapai tujuan tersebut, organisasi menerapkan sistem kerja dimana sistem tersebut dikelola dan dioperasikan oleh individu-individu. Kinerja tinggi merupakan segala aspek tentang upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui individu-individu. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan dan implementasi sistem kerja berkinerja tinggi (*High Performance Work Systems*), yang menggabungkan berbagai proses kinerja tinggi, komitmen tinggi dan manajemen keterlibatan tinggi (Jyoti & Rani, 2019).

Kerja berkinerja tinggi dapat melibatkan dua jenis pendekatan tipe yang ideal untuk MSDM yang dijelaskan oleh Guest (1997): tipe pertama yaitu model komitmen tinggi, perpindahan dari kontrol eksternal melalui sistem manajemen, teknologi dan pengawasan ke sistem mandiri oleh pekerja atau tim pekerja, karena komitmen mereka yang tinggi terhadap organisasi, akan menghasilkan otonomi dan kontrol yang bertanggung jawab untuk kepentingan organisasi. Penekanannya adalah pada kontrol intrinsik dan penghargaan intrinsik. Tipe



aitu model manajemen kinerja dimana manajemen mempertahankan besar kendali dengan berfokus pada penerapan praktik yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja tinggi dengan memastikan tingkat kompetensi dan

motivasi yang tinggi. Penekanannya pada kontrol eksternal dan imbalan ekstrinsik (Úbeda-García et al. 2018).

Menurut Guest (1997), rekonsiliasi telah diuji coba melalui sistem kerja berkinerja tinggi. Mencapai kinerja tinggi dapat dilakukan dengan memastikan bahwa praktik SDM diadopsi pada pekerja yang memiliki kemampuan / kompetensi tinggi, motivasi tinggi, dan kesempatan untuk berkontribusi melalui pekerjaan yang memberikan keleluasaan, otonomi dan kontrol yang diperlukan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka dan untuk berolahraga motivasi. Fokusnya adalah pada kinerja dan bukan kesejahteraan karyawan (Escribá-Carda et al. 2017). Tujuan dari HPWS adalah untuk mencapai budaya kinerja tinggi, dimana nilai-nilai, norma dan praktik SDM dari suatu organisasi bergabung untuk menciptakan iklim dimana pencapaian tingkat kinerja yang tinggi adalah cara hidup.

Karakteristik budaya kinerja tinggi antara lain (Özçelik et al. 2016): (1) Manajemen menetapkan faktor kunci yang diperlukan dalam bentuk peningkatan kinerja berkelanjutan, kemudian menetapkan tujuan untuk kesuksesan organisasi, dan memantau kinerja mereka untuk memastikan bahwa tujuan tercapai; (2) Praktik kerja alternatif diadopsi misalnya pendesainan ulang pekerjaan, membentuk tim kerja otonom, kelompok peningkatan, pengarahan tim serta kerja fleksibel; (3) Identifikasi hal apa yang diharapkan dari individu-individu memahami tujuan dan akuntabilitas organisasi; (4) Individu merasa bahwa pekerjaan mereka layak dilakukan, dan ada kecocokan yang kuat antara pekerjaan dan kemampuan mereka. Individu diberdayakan untuk malkan kontribusi mereka; (5) Ada kepemimpinan yang kuat dari atas



yang memunculkan keyakinan bersama tentang pentingnya perbaikan yang berkelanjutan.

Lanjutan karakteristik budaya kinerja tinggi antara lain (6) terdapat fokus untuk mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang terlibat, berkomitmen dan termotivasi; (7) proses manajemen kinerja diselaraskan dengan tujuan bisnis untuk memastikan bahwa individu terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang disepakati; (8) kapasitas individu dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk mendukung peningkatan kinerja dan individu-individu diberi kesempatan untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka; (9) kumpulan bakat memastikan pasokan terus-menerus berkinerja tinggi dalam peran kunci; (10) individu dihargai dan diberi imbalan sesuai dengan kontribusi mereka; (11) individu-individu terlibat dalam pengembangan praktik kinerja tinggi; (12) terdapat iklim kepercayaan dan kerja tim, yang ditujukan untuk memberikan layanan yang berbeda kepada pelanggan; dan (13) garis pandang yang jelas ada antara tujuan strategis organisasi dan individu-individu dari departemen dan stafnya di semua tingkatan.

Beberapa definisi sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) dan kerja berkinerja tinggi. Appelbaum et al. (2003) menyatakan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi adalah suatu *tools* memfasilitasi keterlibatan karyawan, peningkatan keterampilan dan motivasi. HPWS umumnya dikaitkan dengan praktik lokakarya yang mampu meningkatkan tingkat kepercayaan di tempat kerja dan meningkatkan imbalan intrinsik pekerja dari pekerjaan, dan dengan meningkatkan komitmen organisasi. Para ahli mendefinisikan kinerja sebagai cara mengatur pekerjaan sehingga pekerja garis depan



berpartisipasi dalam keputusan yang memiliki dampak nyata pada pekerjaan mereka dan organisasi yang lebih luas (Lin & Liu, 2016).

Konsep tentang sistem kerja berkinerja tinggi hanyalah mengenai kebijakan dan inisiatif SDM di dalam organisasi. HPWS didasarkan pada praktik kerja alternatif dan praktik kerja komitmen tinggi (Guest, 1997). Godard (2004) menjelaskan bahwa HPWS merupakan praktik kerja alternatif yang telah diidentifikasi antara lain: 1) suatu praktik desain pekerjaan alternatif, termasuk tim kerja (otonom maupun non-otonom), pengayaan pekerjaan, rotasi pekerjaan dan reformasi; dan 2) adanya praktik partisipatif formal, termasuk lingkaran kelompok penyelesaian masalah, pengarahan tim dan komite pengarah bersama. Berdasarkan uraian tersebut, tim kerja dan lingkaran kualitas dapat dianggap sebagai yang paling penting bagi paradigma kinerja tinggi. Praktek ketenagakerjaan komitmen tinggi meliputi sebagai berikut: 1) seleksi dan pelatihan dengan menekankan nilai-nilai dan keterampilan hubungan manusia serta keterampilan pengetahuan; 2) kriteria penilaian dan kemajuan berdasarkan perilaku; 3) kebijakan status tunggal; 4) sistem pembayaran kontinjensi, terutama bayar-untuk-pengetahuan, adanya bonus grup, dan pembagian keuntungan; 5) keamanan kerja; 6) gaji dan tunjangan; dan 7) sistem pengaduan; dan lain-lain (Mao et al. 2013).

Lin & Liu, 2016 mendefinisikan HPWS sebagai 'praktik kerja berkinerja tinggi' sebagai satu set dari 35 praktik kerja komplementer yang mencakup tiga bidang luas: (a) Praktik kerja dengan keterlibatan karyawan yang tinggi, misalnya tim mandiri, lingkaran kualitas, dan berbagi / akses ke informasi perusahaan; (b) sumber daya manusia misalnya proses rekrutmen yang canggih, kinerja, pendampingan dan pendesainan ulang pekerjaan; dan (c)



Praktik penghargaan dan komitmen, misalnya berbagai imbalan keuangan, kebijakan ramah keluarga, rotasi pekerjaan, dan jam fleksibel.

Sumber daya manusia merupakan sumber penting keunggulan kompetitif bagi setiap organisasi. MSDM membutuhkan organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang yang tepat serta mengelolanya secara efektif. Penelitian terdahulu telah menganalisis praktik organisasi tertentu yang menawarkan keunggulan kompetitif termasuk Sistem Kerja Kinerja Tinggi/HPWS. Meskipun terdapat perspektif berbeda dari beberapa peneliti dalam menjelaskan fitur dan praktik manajemen dalam HPWS, ide utama HPWS adalah untuk menciptakan organisasi yang efektif berdasarkan keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan karyawan. Identifikasi komponen HWPS termasuk tim kerja yang mengatur, keterlibatan karyawan, pembelajaran organisasi, teknologi produksi terintegrasi dan manajemen kualitas total (Appelbaum et al. 2003).

#### 2.4. Tinjauan Teoritis Kepemimpinan

Pemimpin transformasional memperkenalkan perubahan besar pada lingkungan sosial, pekerjaan, serta pada nilai-nilai dan perilaku. Organisasi harus berhadapan dengan pesaing yang agresif dan meningkatkan kualitas kinerja mereka dengan sumber daya yang terbatas. Pemimpin memainkan peran penting dalam membantu individu dan organisasi menjadi sukses atau sekadar bertahan hidup. Pemimpin transformasional menunjukkan potensinya dalam konteks yang lebih luas. Pentingnya kepemimpinan transformasional dalam organisasi, gagasan ini dapat membantu memahami gaya kepemimpinan yang

n oleh individu yang berbeda dalam organisasi, dengan perhatian diberikan pada manajer (Epitropaki & Martin, 2013).



Kepemimpinan merupakan topik yang rumit dan menarik para akademisi dan praktisi. Peneliti terdahulu telah mendedikasikan upaya untuk mempelajari apa yang disebut segitiga kepemimpinan melibatkan pemimpin, pengikut, dan lingkungan di mana kepemimpinan ini dilaksanakan. Selama bertahun-tahun, berbagai pendekatan kepemimpinan telah muncul untuk menjelaskan setiap aspek dari segitiga kepemimpinan tersebut serta interaksi yang kompleks. Pendekatan awal untuk studi kepemimpinan menekankan pada aspek karakteristik pemimpin (Zhu et al. 2005).

Kepemimpinan merupakan hal unik bagi individu yang luar biasa dengan mengambil tindakan tertentu. Perubahan sosial yang besar dihasilkan dari tindakan individu-individu hebat yang memimpin. Visi kepemimpinan ini memengaruhi para peneliti untuk menganalisis karakteristik pemimpin di berbagai tingkat seperti intelektual, psikologis, dan fisik. Konsepsi kepemimpinan menarik karena tes psikologis dapat digunakan untuk menemukan ciri-ciri psikologis penting dari pemimpin yang efektif, dan bahkan lebih antusias, masyarakat akan dapat menempatkan individu-individu ini dalam posisi kepemimpinan untuk mencapai hasil terbaik (Walter & Bruch, 2010).

Dengan memahami kondisi eksternal yang dihadapi para pemimpin mengarah pada teori kontingensi yang berusaha menjelaskan mengapa beberapa pemimpin memiliki karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam situasi tertentu tetapi karakteristik kepemimpinan menjadi tidak memadai ketika situasi berubah. Konsep kepemimpinan transformasional telah menjadi pendekatan yang terbaik ketika organisasi menghadapi dinamika dengan visi masing-masing dalam internal organisasi dan masyarakat. Para pemimpin bisnis harus mengarahkan organisasi mereka melalui lingkungan yang



semakin bergejolak dan mengidentifikasi peluang baru dihasilkan dari tingkat konektivitas global (Phaneuf et al. 2016).

Secara umum teori-teori mengenai kepemimpinan menjelaskan bahwa pemahaman tentang efektivitas kepemimpinan memerlukan pemahaman tentang situasi kepemimpinan seperti jenis bawahan, tugas, organisasi, atau beberapa kombinasi lainnya. Para pemimpin harus melakukan analisis terhadap aspek tersebut untuk mengambil keputusan yang tepat. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat memiliki efek yang kuat pada keadaan motivasi dan emosional pengikut dan pada kinerja kelompok dengan mengadopsi tindakan tertentu berdasarkan karakteristik pengikut dan lingkungan tugas (Wang et al. 2017).

Istilah karisma secara harfiah berarti karunia dan berasal dari kata Yunani kuno yaitu karunia. Istilah karisma digunakan untuk menggambarkan para pemimpin yang menghasilkan efek mendalam dan luar biasa pada pengikut mereka, terutama ketika mereka berada dalam kondisi kesulitan dan dalam situasi dimana mereka merasakan berbagai manfaat ketika mengikuti pemimpin yang telah memenuhi syarat untuk mengubah organisasi menjadi lebih baik. Dengan demikian, para pemimpin ini dapat menghasilkan kesetiaan dan pengabdian yang luar biasa dari para pengikutnya (Eliyana et al. 2019).

Otoritas karismatik tidak didasarkan pada legitimasi dari aturan, atau hukum (tidak seperti bentuk otoritas lainnya) namun tetap pada keyakinan karakter pemimpin teladan yang karismatik. Para pemimpin karismatik dapat menghasilkan kekuatan perubahan untuk berinovasi. Beberapa karakteristik pemimpin ini misalnya kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin,

dan untuk mengusulkan suatu visi revolusioner tentang masa depan, keinginan untuk mempertanyakan status quo, dan kecenderungan untuk



beroperasi melalui hubungan informal. Kepemimpinan yang karismatik tergantung pada karakteristik, perilaku para pemimpin, situasi organisasi, dan karakteristik lainnya (García-Morales et al. 2012).

MacKenzie, Podsakoff & Rich (2001) mengusulkan tujuh proposisi yang menggambarkan berbagai karakteristik pemimpin karismatik (berbeda dengan pemimpin non-karismatik) dalam organisasi yang kompleks, proposisi tersebut antara lain: 1). Para pemimpin karismatik dominan dan percaya diri, memiliki kebutuhan untuk pengaruh, dan keyakinan yang kuat dalam kebenaran moral keyakinan mereka; 2) Persepsi yang menguntungkan (dalam hal daya tarik, pengasuhan, kesuksesan, atau kompetensi) dari pengikut terhadap pemimpin mereka berhubungan dengan kecenderungan yang lebih tinggi pada pengikut untuk (a) mengasumsikan nilai-nilai pemimpin mereka; (b) menganggap harapan pemimpin bahwa kinerja yang efektif akan menghasilkan hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan untuk pengikut; (c) memodelkan respons emosional pemimpin mereka sehubungan dengan rangsangan yang terkait dengan pekerjaan; dan (d) mencontohkan sikap pemimpin mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Proposisi lainnya dari karakteristik pemimpin karismatik yaitu: 3) Pemimpin yang karismatik cenderung menampilkan perilaku tertentu untuk menciptakan kesan kompetensi dan kesuksesan; 4) Pemimpin karismatik lebih cenderung mengartikulasikan tujuan ideologis daripada pemimpin yang tidak karismatik; 5) Pemimpin yang secara bersamaan mengomunikasikan harapan dan kepercayaan diri yang tinggi kepada pengikut lebih cenderung meningkatkan



kan tujuan mereka. Selain itu, mereka dapat mempromosikan keyakinan pada pengikut bahwa mereka dapat mencapai tujuan dan

mencapai standar kinerja tinggi; 6) Para pemimpin karismatik lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang membangkitkan motif yang relevan dengan pencapaian misi; dan 7) Untuk menjadi pemimpin yang karismatik, peran pengikut harus didefinisikan dalam istilah ideologis yang menarik bagi mereka (Samad. 2012).

Karakteristik yang telah dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwa pemimpin karismatik memiliki tingkat kepercayaan diri, dominasi, kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan keyakinan yang kuat tentang integritas mereka. Serangkaian strategi diusulkan untuk mempromosikan persepsi kharisma pemimpin oleh para pengikut. Pertama, para pemimpin karismatik mengartikulasikan visi ideologis tentang masa depan yang lebih baik berdasarkan kontribusi sosial dan nilai-nilai moral para pengikut seperti, perdamaian, kebebasan, dan lainnya). Kedua, para pemimpin karismatik bertindak sebagai panutan untuk mempromosikan penerimaan pengikut terhadap sistem nilai pribadi mereka mengenai manfaat kinerja yang efektif. Ketiga, para pemimpin karismatik terlibat dalam membangun citra untuk menciptakan kesan yang baik tentang kompetensi dan kesuksesan. Keempat, pemimpin karismatik memiliki harapan positif mengenai kemampuan pengikut mereka dan menunjukkan keyakinan pada kemampuan mereka untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Pemimpin karismatik merumuskan motif yang relevan yang membenarkan pelaksanaan tugas dan misi. Motif-motif ini sangat berbeda, seperti kebutuhan untuk afiliasi atau prestasi, kebutuhan untuk mengalahkan atau kebutuhan untuk mencapai keunggulan. Diasumsikan bahwa ilian pemimpin ditandai dengan keterlibatan konsep diri karyawan



dengan misi yang diartikulasikan oleh pemimpin. Lebih spesifik dampak dari pemimpin karismatik diukur dengan motivasi yang mereka miliki. Sehingga untuk menjadi pemimpin yang karismatik, perlu untuk membangun hubungan antara konsep-diri para anggota organisasi dan tujuan agar dihargai oleh para pengikut (Deichmann & Stam, 2015).

## 2.5. Tinjauan Teoritis Keunggulan Bisnis

Keunggulan bisnis dalam riset ini merupakan turunan dari konsep TQM yaitu *Malcom Baldrige National Quality Award*. *Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)* menurut Gaspersz (2002) yaitu merupakan sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat, dirintis pertama kali US Congress pada 1987 sebagai permohonan kepada *Malcom Baldrige, Commerce Department Secretary*. Sistem tersebut dituangkan dalam *Malcom Baldrige National Quality Award Improvement Act Of 1987*.

*Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)* adalah salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas kinerja organisasi secara totalitas. Kriteria *Malcom Baldrige* dipergunakan untuk menilai kinerja yang superior merupakan dasar untuk melakukan *self – assessments* dalam suatu organisasi, untuk mendapatkan *award* dan memberikan *feedback* kepada organisasi. Gaspersz (2002) menjelaskan bahwa tujuan dari *Malcom Baldrige National Quality Award* antara lain (a) membantu mendongkrak praktek – praktek kinerja organisasi, kemampuan dan *output*; (b) memudahkan komunikasi dan berbagi informasi mengenai praktek terbaik antara organisasi; dan (c) sebagai a untuk memahami dan mengolah kinerja serta sebagai pedoman iaan dan kesempatan.



Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) diterapkan oleh berbagai perusahaan negara didunia. MBCfPE banyak diadopsi karena penilaiannya memuat beberapa aspek kepemimpinan yang memiliki kontribusi besar terhadap kinerja organisasi secara totalitas. Indonesia telah mengadopsi MBCfPE dan dijadikan *Indonesian Quality Award* (IQA) sebagai penghargaan atas kinerja suatu perusahaan. Penghargaan kepada perusahaan bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari perusahaan dalam menghadapi persaingan global, yaitu dengan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh dan terpadu yang berbasis pada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. *Malcolm Baldrige* terdiri dari tujuh kriteria utama yang saling terintegrasi dikenal dengan istilah *7 criteria for performance excellence* yang merupakan rangkuman dari 11 *core value and concept* sebagai berikut:

*Core value and concept* pertama: kepemimpinan visioner, agar menjadi perusahaan yang superior, maka perusahaan harus dipimpin oleh manajemen yang memiliki kemampuan untuk memprediksi masa depan. Pandangan manajemen terhadap masa depan tersebut wajib diformulasikan dalam bentuk visi yang tegas. Visi tersebut kemudian dirumuskan dalam bentuk kalimat yang mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi dan dapat diterjemahkan dan diterapkan dalam strategi yang tepat agar tercipta suatu sistem kepemimpinan yang didalamnya mencakup: (a) kebebasan terkendali bagi anggota organisasi untuk berinovasi dan berkreatifitas untuk mengembangkan organisasi perusahaan menjadi lebih baik; (b) adanya semangat kerja yang tinggi dari para anggota organisasi untuk senantiasa memberikan pelayanan dan kontribusi yang tinggi organisasi; (c) membangun komunikasi yang solid dengan setiap an level yang ada dalam organisasi (Badri et al. 2006).



*Core value and concept* kedua: keunggulan yang didorong/digerakkan pelanggan. Kinerja dan kualitas suatu organisasi dinilai oleh konsumen atau pelanggan. Organisasi dituntut untuk bertanggung jawab penuh agar setiap kegiatan bisnisnya memberi kontribusi nilai tambah kepada pelanggan. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar organisasi melakukan ekspansi bisnis. Organisasi yang mampu memuaskan pelanggan akan memiliki keunggulan bersaing yang lebih baik. Keunggulan tersebut dapat dicapai oleh suatu organisasi jika organisasi memprioritaskan dan menerapkan dua komponen yaitu masa sekarang dan masa depan (Jacob et al. 2012).

Komponen periode sekarang bermakna memahami berkeinginan pelanggan pada masa sekarang, sedangkan komponen masa depan bermakna antisipasi keinginan/hasrat pelanggan pada masa depan. Organisasi yang memiliki keunggulan digerakkan oleh pelanggan, tidak hanya memprioritaskan layanan, tetapi juga karakteristik yang unik atau membedakan layanan dari organisasi pesaing. *Core value and concept* ini merupakan suatu konsep strategis dimana organisasi wajib untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, menarik pelanggan baru dan memperluas segmen pasarnya. *Customer-Driven excellence* tidak hanya bermakna organisasi meminimalisir kerusakan dan kesalahan serta mengurangi komplain, namun bagaimana organisasi menjamin bebasnya kesalahan dan kekeliruan agar pelanggan merasa nyaman dan akan menjalin hubungan baik dengan organisasi tersebut di masa depan (Rahman et al. 2019).



*ore value and concept* ketiga: pembelajaran organisasi dan pribadi, n untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pembelajaran organisasi

sebagai proses pembelajaran yang memerlukan peningkatan berkelanjutan dari pendekatan-pendekatan yang ada, mengarahkan kepada sasaran-sasaran baru dan pendekatan-pendekatan inovatif. Proses pembelajaran bermakna bagian rutinitas organisasi; diimplementasikan kepada individu, unit kerja, dan departemen; digunakan dalam rangka memecahkan akar permasalahan yang terjadi; dan diperoleh dari kesempatan-kesempatan yang mengarah pada perbaikan dan perubahan organisasi. Sumber pembelajaran terdiri dari ide-ide kreatif dari karyawan, input atau saran dari pelanggan, berdiskusi mengenai praktek-praktek kerja, dan melakukan *benchmarking* (Kemenade & Hardjono, 2019).

Pembelajaran organisasi mampu memberikan *output* antara lain: (a) Peningkatan *value* kepada pelanggan melalui pelayanan yang original dan berkembang; (b) Mengembangkan kesempatan bisnis yang kompetitif; (c) Mengembangkan model bisnis yang inovatif dan berkembang; (d) Menurunkan *margin error* (tingkat kesalahan), *waste*, dan biaya yang tidak perlu; (e) Meningkatkan daya tanggap dengan menggunakan *cycle time performance*; (f) Meningkatkan kinerja organisasi bertujuan untuk membangun layanan dan tanggung jawab sosial masyarakat; (g) Meningkatkan produktifitas dan efektifitas pada totalitas sumber daya yang dimiliki organisasi (Sanchez-Ruiz et al. 2019).

Pembelajaran pribadi juga diperlukan hal ini disebabkan oleh kesuksesan individu tergantung dari kesempatan dan kemampuan masing-masing karyawan untuk mempelajari hal baru dan inovatif. Kesempatan tersebut dapat berupa training, pendidikan, rotasi pekerjaan, mutasi kerja, pemberian *reward*, dan an lainnya. Pembelajaran pribadi mampu memberikan hasil tidak hanya adi tetapi secara luas memberikan hasil positif kepada organisasi. Hasil



pembelajaran pribadi dapat berupa: (a) sikap perasaan puas karyawan terhadap organisasi; (b) suatu proses pembelajaran lintas fungsi dalam organisasi; (c) membangun dan meningkatkan pengetahuan; dan (d) peningkatan penemuan–penemuan inovasi dan pengembangan.

*Core value and concept* keempat: pemberian *value* karyawan dan mitra kerja. Kesuksesan organisasi ditentukan oleh pekerjanya, yaitu diamati dari sisi pengetahuan, kemampuan, kreativitas, serta motivasi masing-masing individu. Pemberian *value* kepada individu berarti organisasi telah berkomitmen kepada kepuasan, perkembangan, dan perlakuan baik kepada para seluruh karyawan. Selain itu, organisasi juga harus mampu membangun kualitas hubungan kemitraan baik secara internal dan eksternal. Kemitraan internal dapat dilakukan melalui kerjasama dengan para karyawan seperti serikat pekerja, pembentukan tim kerja yang memiliki kinerja tinggi dan lainnya. Kemitraan eksternal berupa hubungan yang baik dengan pelanggan seperti supplier, organisasi sejenis, dan lainnya. Keberhasilan kemitraan internal dan eksternal dapat mengembangkan tujuan–tujuan jangka panjang, yang bermakna menciptakan dasar untuk investasi yang saling menguntungkan (Mellat-Parast, 2015).

*Core value and concept* kelima: Ketangkasan, memiliki makna sebagai suatu kapasitas untuk berubah dengan dinamis dan fleksibel. *Agility* berhubungan dengan suatu siklus tertentu. Semakin tangkas suatu organisasi dalam merespon keinginan pelanggan maka semakin baik organisasi tersebut karena dapat mengambil interval waktu lebih awal untuk menghadapi pesaingnya dan memudahkan organisasi mencapai tujuan jangka



yang telah ditetapkan. Organisasi senantiasa membutuhkan sistem kerja inovatif dan manusiawi, penyederhanaan proses dan unit kerja,

kemampuan untuk berubah dari satu proses ke proses lainnya untuk meningkatkan kinerja respon. Waktu kinerja dari suatu organisasi menjadi semakin urgen dan waktu siklus menjadi faktor kunci dalam proses utama (Ghicajanu et al. 2015).

*Core value and concept* keenam: fokus pada masa depan, fokus pada masa depan terkait dengan faktor jangka pendek dan panjang yang mempengaruhi organisasi dan *market share*. Organisasi membutuhkan orientasi yang fundamental pada masa depan dan keinginan untuk membangun komitmen jangka panjang kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengejar pertumbuhan berkelanjutan dan kemampuan menguasai pasar. Fokus pada masa depan antara lain pengembangan pemimpin, pekerja, dan *supplier*; menciptakan kesempatan untuk terus berinovasi; dan mengantisipasi tanggung jawab dan perhatian publik (Flynn & Saladin, 2001).

*Core value and concept* ketujuh: manajemen untuk inovasi. Inovasi yaitu suatu tindakan membuat perubahan yang penting untuk meningkatkan pelayanan organisasi, program, dan aktivitas; serta menciptakan *value* baru kepada pihak yang berkepentingan. Inovasi dapat membantu organisasi menuju dimensi baru dari kinerja yang lebih baik. Inovasi tidak selalu berhubungan langsung dengan bagian penelitian dan pengembangan, namun berhubungan kuat dengan seluruh sistem kerja dan proses kerja di dalam organisasi. Organisasi wajib dikelola dan diarahkan agar inovasi menjadi bagian dari budaya pembelajaran. Inovasi harus diintegrasikan kedalam kerja rutinitas serta didukung dengan perbaikan kinerja berkelanjutan (Bou-Llusar et al. 2009).



*Core value and concept* kedelapan: manajemen berdasarkan fakta. Manajemen bergantung pada tingkat pengukuran dan analisis kinerja

organisasi. Pengukuran diperoleh dari kebutuhan dan strategi layanan organisasi. Pengukuran menyediakan berupa data dan informasi yang digunakan untuk mendukung evaluasi, proses pengambilan keputusan, perbaikan dan inovasi yang berkelanjutan. Dalam memilih pengukuran wajib mewakili faktor-faktor kunci yang berfokus pada perbaikan Biaya pengeluaran berupa peningkatan pelanggan, biaya operasional, biaya finansial, dan biaya kinerja. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus tepat sasaran dan efektif, berdasarkan proses spesifik, berkaitan strategi bisnis dan membandingkan hasil dengan strategi organisasi lainnya. Sebelum melakukan pengukuran, organisasi dapat menetapkan indikator-indikator yang menunjukkan bahwa faktor tersebut berpengaruh pada peningkatan kerja organisasi secara menyeluruh (Thompson & Blazey, 2017).

*Core value and concept* kesembilan: tanggung jawab sosial. Pemimpin organisasi dituntut untuk mampu menekankan tanggung jawab, etika dalam berperilaku, serta praktek menjadi warganegara yang baik kepada masyarakat. Pemimpin organisasi harus menjadi teladan yang memprioritaskan etika dan perlindungan, keamanan, serta lingkungan masyarakat. Perencanaan yang dibuat sebelumnya oleh pemimpin harus dapat mengantisipasi penyebab munculnya permasalahan, mempersiapkan tanggapan apabila terjadi masalah di masa depan, dan menyediakan informasi dan faktor pendukung untuk menjaga keamanan, dan kepercayaan publik (Ivanov & Avasilcăi, 2014).

*Core value and concept* kesepuluh: fokus pada hasil-hasil dan penciptaan *value*. Pengukuran kinerja organisasi harus memfokuskan *output* yang akan dan menyeimbangkan *output* tersebut bagi pihak-pihak yang tingan (*stakeholders*) yang bertujuan untuk membangun loyalitas dan



kontribusi kepada publik. Keseimbangan tersebut akan berkontribusi pada komunikasi yang intensif mengenai prioritas tujuan jangka pendek dan jangka panjang, mengeluavasi kinerja saat ini, dan mempersiapkan untuk masa depan (Wen et al. 2016).

*Core value and concept* kesebelas: sistem perspektif. Sistem perspektif dapat mengatur organisasi secara totalitas untuk mencapai keberhasilan kinerja yang maksimum. Nilai inti dan ketujuh kategori-kategori *Baldrige Assessment* bersinergi dan mengintegrasikan mekanisme untuk menetapkan konsistensi perencanaan, pengukuran, proses, dan tindakan secara menyeluruh. Sistem perspektif terdiri dari upaya pemimpin organisasi dalam memonitor, merespon, dan mengelola kinerja berdasar pada *output* yang dicapai. Sistem perspektif dapat berupa pengukuran kinerja, pengukuran indikator, pengukuran kompetensi inti dan pengukuran pengetahuan organisasi dalam membangun strategi kunci bagi organisasi (Anil & Satish, 2019).

## 2.6. Tinjauan Teoritis Kinerja Perusahaan

Kinerja organisasi adalah variabel dependen utama yang senantiasa diteliti pada hampir seluruh bidang manajemen. Persaingan pasar untuk mendapatkan pelanggan, input, dan modal menjadikan kinerja organisasi penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan bisnis perusahaan. Lanskap kompetitif di era liberalisasi menghadirkan sejumlah tantangan dan peluang bagi perusahaan. Organisasi telah mulai menghadapi persaingan yang dinamis dari berbagai sektor serta organisasi lainnya. Organisasi harus mengembangkan



inovatif untuk meningkatkan atau bahkan mempertahankan pangsa mereka (Shanker, et al. 2017).

Kinerja organisasi merupakan variabel dependen yang paling sering digunakan dalam penelitian MSDM. Kinerja sangat umum dalam penelitian manajemen namun struktur dan definisi jarang dibenarkan secara eksplisit. Tantangan utama untuk penelitian kinerja adalah membangun konstruk yang jelas, koheren dan konsisten untuk kinerja organisasi. Dengan berbagai variabel eksogen, kinerja organisasi telah menjadi variabel penting studi yang memiliki implikasi tidak hanya untuk proses tingkat organisasi tetapi juga pada tingkat individu dan kelompok (Torre, 2019).

Meskipun kinerja organisasi mendominasi literatur manajemen strategis, namun kinerja sebagai salah satu jenis indikator efektivitas, dengan kelebihan dan kekurangannya. Oleh karena itu, perlu membedakan antara kinerja organisasi dan konstruk efektivitas organisasi yang lebih umum. Efektivitas organisasi adalah konstruk yang lebih luas yang menjelaskan kinerja organisasi, tetapi dengan landasan teori organisasi yang sesuai dengan tujuan kinerja alternatif pada penelitian manajemen secara umum, dan penelitian manajemen strategis lebih khusus (Maletič et al. 2018).

Kinerja organisasi penting bagi para ahli di seluruh bidang penelitian manajemen. Para ahli strategi berusaha untuk mengukur kinerja organisasi dengan berbagai pendekatan. Para ahli dalam pemasaran, operasional, dan manajemen sumber daya manusia berusaha untuk memahami dan meningkatkan kinerja. Dengan upaya tersebut, mereka masing-masing mengadopsi tindakan khusus seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Memahami langkah-langkah yang spesifik melalui dimensi

rganisasi dan keterkaitan antara langkah-langkah spesialis lain dalam ini hubungan antara beberapa tindakan organisasi. Langkah tersebut



menentukan pengukuran konstruk kinerja menjadi valid dan menyeluruh di bidang-bidang seperti strategi, pemasaran, dan manajemen sumber daya manusia untuk memahami keterkaitan antara fenomena (Singh et al. 2018).

Organisasi memiliki peran penting dalam kehidupan kita sehari-hari, oleh karena itu, organisasi yang sukses merupakan salah satu unsur utama yang diharapkan di negara berkembang khususnya Indonesia. Dengan demikian, banyak para pakar menganggap organisasi dan institusi identik dengan mesin dalam menentukan kemajuan ekonomi, sosial dan politik suatu negara. Kinerja yang berkelanjutan adalah fokus dari organisasi mana pun karena dengan kinerja organisasi yang dapat berkembang memberikan dampak multiplier yang positif (Memari et al. 2013).

Kinerja organisasi dinilai oleh berbagai bidang ilmu manajemen yang berbeda, dengan menghasilkan banyak interpretasi yang berbeda pula. Masing-masing dari sudut pandang kinerja organisasi tersebut dapat dikatakan unik. Setiap organisasi memiliki seperangkat kondisi yang berbeda sehingga pengukuran kinerja secara inheren situasional berbeda. Dengan membangun teori, melibatkan serta menguji pernyataan yang menjelaskan atau memprediksi fenomena tertentu (umumnya diwakili sebagai nilai variabel dependen dalam model). Meskipun dimungkinkan untuk mengembangkan model multi-atribut kinerja organisasi, namun membangun model kinerja yang membahas bidang ilmu manajemen cenderung menjadi kurang efektif, karena masing-masing kelompok manajemen memiliki konsep kinerja yang berbeda (Raza et al. 2014).

Kinerja adalah konsep kontekstual yang terkait dengan fenomena yang dipelajari dalam situasi tertentu. Persepsi hasil kinerja kontekstual, angka yang digunakan untuk mewakili kinerja dipilih berdasarkan



keadaan organisasi yang diamati. Secara umum, konsep kinerja organisasi didasarkan pada gagasan bahwa organisasi adalah asosiasi dari aset produktif, termasuk sumber daya manusia, fisik, dan modal, untuk tujuan mencapai tujuan bersama. Esensi kinerja adalah penciptaan nilai, selama nilai yang diciptakan oleh penggunaan aset yang dikontribusikan sama dengan atau lebih besar dari nilai yang diharapkan oleh mereka yang memberikan kontribusi aset, maka aset tersebut akan terus tersedia untuk organisasi dan organisasi akan senantiasa eksis. Dengan demikian, penciptaan nilai organisasi, adapun kriteria kinerja keseluruhan dinilai penting untuk setiap organisasi (Paul & Anantharaman, 2003).

Perilaku organisasi sebagai bidang studi yang menyelidiki dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi sebagai *grand theory* dalam penelitian ini, yang berarti seluruh variabel dalam penelitian ini terkait secara langsung dengan perilaku organisasi. Perilaku organisasi mempelajari tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan efek struktur terhadap perilaku untuk menjadikan organisasi bekerja lebih efektif (Silva & Borsato, 2017; dan Gulzar, 2018).

Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dilakukan orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi. Perilaku organisasi secara khusus menjelaskan situasi terkait kerjaan, Perilaku organisasi menekankan perilaku yang terkait dengan seperti pekerjaan, ketidakhadiran, pergantian karyawan, produktivitas,



kinerja manusia, dan manajemen. Meskipun ada perdebatan tentang kepentingan masing-masing, perilaku organisasi termasuk topik inti motivasi, perilaku dan kekuatan pemimpin, komunikasi antarpribadi, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, pengembangan dan persepsi sikap, proses perubahan, konflik, desain kerja, dan lainnya (Singh et al. 2015).

Mendiagnosis perilaku organisasi adalah siklus yang berkelanjutan dengan tujuan untuk menjelaskan implikasi jangka pendek dan jangka panjang dari setiap perilaku, serta mengembangkan praktik dan strategi terbaik yang dapat membantu organisasi agar menjadi lebih baik, berkinerja tinggi, dan dinamis. Organisasi memerlukan manajer yang mampu mengendalikan perilaku organisasi. Manajer yang memahami manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis serta mampu memengaruhi perilaku spesifik yang membantu membentuk budaya organisasi. Mempengaruhi perilaku spesifik dalam suatu organisasi dapat menjadi tugas yang sulit karena sejumlah tantangan dan hambatan hal ini disebabkan karena manusia tidak dapat diprediksi dan memiliki sikap dan perspektif yang unik. Beberapa hasil utama dari perilaku organisasi adalah kinerja organisasi, keunggulan bisnis, *high performance work systems*, dan kepemimpinan transformasional (Pinto, 2019).

Perilaku organisasi telah menekankan bahwa tidak adanya model spesifik atau pilihan yang ideal untuk diterapkan dalam pengukuran kinerja (keberadaan model dasar yang menggunakan analisis keuangan, indikator dan lainnya), model umum kinerja organisasi mengadopsi dan menerapkan prinsip dan konsep pengembangan organisasi (prinsip peningkatan berkelanjutan) serta kriteria yang

n dalam bentuk *Baldrige National Quality Award*. Kecenderungan umum lekatan kinerja organisasi mempertimbangkan dimensi organisasi yang



berbeda (kepuasan pelanggan, pemangku kepentingan, kinerja sumber daya manusia, peningkatan berkelanjutan, dan sebagian besar indikator ekonomi dan keuangan) (Richard et al. 2009).

Meningkatnya persaingan bisnis menyebabkan organisasi membutuhkan informasi dan analisis data yang lebih cepat dan canggih. Hal tersebut menjadi tantangan bagi manajemen kinerja agar efektif mendukung proses pengambilan keputusan. Keunggulan bisnis sebagai konstruk yang berpotensi memperjelas domain kinerja organisasi untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika bisnis dan mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik. Diakui pula bahwa manajemen kinerja organisasi didukung oleh pendekatan manajemen proses bisnis dan implementasinya (Chahal et al. 2016).

## 2.7. Penelitian Terdahulu

### 2.7.1. Penelitian terdahulu mengenai *High Performance Work Systems*

Berikut ini disajikan matriks mengenai penelitian terdahulu tentang *high performance work systems*.

Tabel 2.1. Studi tentang *High Performance Work Systems*

Nama Peneliti	Metodologi	Hasil Penelitian
Jyoti & Rani (2017)	Teknik kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari manajer (n = 58) dan karyawan (n = 246) yang bekerja di organisasi telekomunikasi di Jammu dan Kashmir (India Utara). Data yang dikumpulkan telah divalidasi	Studi ini menunjukkan bahwa <i>High Performance Work Systems</i> secara positif mempengaruhi kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan bertindak sebagai mediator antara <i>High Performance Work Systems</i> dan kinerja



	<p>menggunakan analisis faktor eksplorasi dan analisis faktor konfirmatori. Hipotesis telah diuji melalui pemodelan persamaan struktural dengan bantuan perangkat lunak AMOS dan SmartPLS3.</p>	<p>organisasi.</p>
Mao et al. (2013)	<p>Data dikumpulkan dari 370 karyawan di industri manufaktur Cina selama 2010. Metode Analisis Moment Structures (AMOS) digunakan untuk menguji masing-masing dari delapan hipotesis yang berasal dari kerangka kerja konseptual.</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa: perspektif karyawan tentang <i>High Performance Work Systems</i> memiliki efek positif pada kepuasan kerja dan komitmen afektif; dan luasnya <i>script</i> perilaku dan tingkat otonomi memediasi hubungan antara perspektif karyawan tentang <i>High Performance Work Systems</i> dan sikap mereka terhadap organisasi (kepuasan kerja dan komitmen afektif); namun, variasi keterampilan tidak memediasi hubungan antara perspektif karyawan tentang <i>High Performance Work Systems</i> dan sikap</p>



		karyawan.
Mihail et al. (2013)	Studi ini menggunakan metode studi kasus dan menganalisis dampak HPWS, yang diadopsi di perusahaan teknologi medis Jerman, terhadap perubahan haluan perusahaan dan hasil kinerja. Dalam penelitian ini, melakukan wawancara mendalam dengan mitra sosial dari perubahan perusahaan, penulis menyelidiki bagaimana kepemimpinan, kekuatan kompetisi dan hubungan karyawan berinteraksi dengan satu bundel praktik kerja berkinerja tinggi yang membawa perusahaan ke perubahan besar dalam produksi dengan kinerja hasil yang nyata.	Analisis ini memberikan dukungan pada pendekatan HPWS yang menghubungkan praktik kerja komitmen tinggi tertentu dengan perubahan perusahaan dan meningkatkan hasil kinerja seperti peningkatan produktivitas karyawan dan penjualan selama dekade terakhir.
Mendelson et al. (2011)	Tes dilakukan pada lima model HPWS dilakukan. Model diuji menggunakan persepsi karyawan tentang keberadaan dan efektivitas praktik organisasi yang termasuk dalam HPWS, sedangkan	Model efektivitas analisis faktor konfirmatori menyarankan superioritas model orde kedua, menunjukkan validitas bersamaan dengan peserta yang positif (mis. Komitmen afektif,



	<p>mayoritas studi sebelumnya telah mengukur HPWS hanya berdasarkan persepsi manajer. Ukuran delapan praktik kerja keterlibatan tinggi (yaitu keamanan kerja, perekrutan selektif, pelatihan ekstensif, kompensasi kontinjensi, tim dan pengambilan keputusan terdesentralisasi, berbagi informasi, perbedaan status berkurang, kepemimpinan transformasional) digunakan untuk membandingkan kesesuaian kelima model ini menggunakan faktor konfirmasi. analisis. 317 karyawan non-manajemen dari lima organisasi Kanada berpartisipasi. Peserta menilai sejauh mana mereka merasa organisasi mereka telah menerapkan masing-masing praktik dan dirasakan efektivitas HPWS. Sikap kerja peserta (mis. Komitmen</p>	<p>kepuasan kerja) dan sikap negatif (mis. Komitmen berkelanjutan).</p>
--	--	---



	afektif, komitmen kelanjutan, kepuasan kerja) digunakan untuk menilai validitas bersamaan dari model yang diuji.	
Siddique et al. (2019)	Penelitian dilakukan di penyedia jasa keuangan besar di Pakistan. Sebanyak 120 cabang bank, data tentang koordinasi relasional dan praktik penyusun HPWS diperoleh dari karyawan melalui survei kuesioner. Data kinerja tingkat cabang diperoleh secara independen dari ini, dari bank itu sendiri.	Analisis menunjukkan koordinasi relasional menjadi variabel mediasi antara HPWS dan kinerja cabang. Koordinasi relasional juga merupakan variabel mediasi untuk masing-masing dari tiga bagian komponen HPWS: peningkatan kemampuan, peningkatan motivasi dan praktik peningkatan SDM.
Kundu & Gahlawat (2016)	Data primer sebanyak 563 responden dianalisis untuk menyelidiki hubungan antara HPWS, hasil karyawan dan niat untuk <i>resign</i> . Teknik statistik seperti analisis faktor konfirmatori, korelasi, regresi dan bootstrap digunakan untuk menganalisis data.	Studi ini mengungkapkan bahwa penerapan HPWS dalam bentuk kepegawaian yang ketat, pelatihan ekstensif, penilaian dan kompensasi berbasis kinerja, hubungan karyawan, tim yang dikelola sendiri, pengaturan kerja yang fleksibel, dan pemberdayaan menghasilkan peningkatan hasil yang terkait dengan



		pekerjaan karyawan dan penurunan niat. untuk pergi di antara karyawan. Hasil telah menunjukkan bahwa hubungan antara HPWS dan niat karyawan untuk pindah secara serial dimediasi oleh hasil kerja karyawan.
Young et al. (2010)	Penelitian ini terdiri dari dua tahap. Tahap satu melibatkan penyelidikan kualitatif yang terdiri dari wawancara dan sesi kelompok fokus dengan manajemen senior, menengah dan lini di rumah sakit. Kerangka kerja Bowen dan Ostroff digunakan untuk memeriksa bagaimana strategis HRM dipahami, ditafsirkan dan dioperasionalkan di seluruh hierarki manajemen. Tahap satu menyelidiki pandangan manajer tentang implementasi HRM / HPWS strategis. Tahap dua terdiri dari kuesioner yang diberikan kepada semua karyawan rumah	Pentingnya perbedaan, konsistensi dan konsensus dalam interpretasi praktik HRM / HPWS strategis di seluruh organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa identifikasi sosial memediasi hubungan antara HPWS dan komitmen afektif dan juga memediasi hubungan antara HPWS dan kepuasan kerja.



	<p>sakit. Efek mediasi dari identifikasi sosial pada hubungan antara sistem kerja kinerja tinggi dan komitmen afektif dan kepuasan kerja diperiksa. Tujuan dari tahap dua adalah untuk menyelidiki pandangan dan efek dari SHRM / HPWS pada karyawan. Perlu dicatat bahwa HPWS dan HRM strategis digunakan secara bergantian dalam makalah ini.</p>	
<p>Mariappanadar &amp; Kramar (2014)</p>	<p>Data yang dikumpulkan menggunakan instrumen survei CRANET dianalisis menggunakan dua analisis korelasi kanonik.</p>	<p>Studi ini menemukan pengaturan kerja berkinerja tinggi yang fleksibel, seperti teleworking dan seminggu kerja terkompresi dapat memiliki efek negatif pada kinerja organisasi. Namun, juga ditemukan bahwa tunjangan karyawan dan pengaruh serikat pekerja memiliki efek moderat pada dampak pengaturan kerja berkinerja tinggi menghasilkan peningkatan profitabilitas organisasi dan pengurangan kerugian karyawan.</p>



### 2.7.2. Penelitian terdahulu mengenai Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini disajikan matriks mengenai penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional.

Tabel 2.2. Studi tentang kepemimpinan transformasional

Nama Peneliti	Metodologi	Hasil Penelitian
Sattayaraksa & Boon-itt (2018)	Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dari 269 perusahaan manufaktur di Thailand melalui survei surat. Penelitian ini menerapkan proses pemodelan persamaan struktural dua langkah.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional CEO secara tidak langsung mempengaruhi kinerja inovasi produk melalui budaya inovasi, pembelajaran organisasi, dan proses pengembangan produk baru. Kepemimpinan transformasional CEO memiliki pengaruh kuat pada budaya inovasi dan pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi sangat terkait dengan proses, yang secara signifikan mengarah pada kinerja inovasi produk. Dengan mengintegrasikan pengetahuan tentang kepemimpinan dan bidang manajemen operasi, studi ini membantu memperluas



		pemahaman tentang bagaimana para pemimpin di puncak organisasi mempengaruhi proses dan hasil inovasi produk.
Xenikou & Simosi (2006)	300 karyawan dari sebuah organisasi keuangan besar di Yunani mengisi sejumlah kuesioner yang mengukur orientasi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Pengukuran kinerja unit bisnis diperoleh oleh organisasi yang diteliti.	Analisis jalur menunjukkan bahwa pencapaian dan orientasi budaya adaptif memiliki efek langsung pada kinerja. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan orientasi humanistik memiliki dampak positif tidak langsung pada kinerja melalui orientasi pencapaian.
Muchiri et al. (2012)	Metodologi penelitian survei digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif dari karyawan dari sembilan dewan lokal. Data dianalisis menggunakan analisis <i>Item clustering</i> untuk konstruksi skala. Analisis regresi berganda hierarki digunakan untuk menguji kerangka kerja konseptual yang diusulkan.	Ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi hasil kinerja, harapan hasil kolektif dan komitmen organisasi. Proses sosial kepemimpinan memprediksi hasil kinerja, harapan keberhasilan / hasil kolektif dan OCB.
& Ebrahim	Penelitian ini adalah tinjauan literatur yang sistematis.	Tinjauan literatur membahas kerangka kerja konseptual dan Model



		<p>Kepemimpinan Rentang Penuh yang mencakup kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan laissez-faire. Dibahas pula dalam bagian ini kemampuan dan karakteristik pemimpin transformasional. Bagian kepemimpinan disimpulkan dengan diskusi tentang penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan transformasional. Tinjauan ini juga memberikan tinjauan literatur tentang komitmen organisasi.</p>
Jia et al. (2018)	<p>Dalam menguji model hipotesis, data didasarkan pada 133 mahasiswa MBA dari Universitas Tsinghua dan Universitas Zhejiang di Cina, setelah mewawancarai beberapa manajer top sebagai studi percontohan. Dengan bantuan SPSS makro, regresi hirarkis dan analisis bootstrap, studi ini menganalisis efek dari dua</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja, sementara kepemimpinan transaksional mengurangi kinerja inovasi organisasi. Luasnya keterbukaan dan kedalaman keterbukaan tidak hanya memediasi pengaruh menguntungkan kepemimpinan</p>



	<p>gaya kepemimpinan terhadap kinerja inovasi, melalui mekanisme mediasi keterbukaan yang melibatkan luasnya ruang terbuka dan kedalaman terbuka.</p>	<p>transformasional terhadap inovasi, tetapi juga memediasi pengaruh buruk kepemimpinan transaksional terhadap inovasi.</p>
Zhu & Bao (2017)	<p>Studi ini menggunakan data survei dari 209 kuesioner dari 63 tim di 63 perusahaan baru di Cina.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berfokus pada individu dan berfokus pada kelompok bersifat substitusi ketika struktur organisasi bersifat mekanistik dan saling melengkapi ketika strukturnya organik.</p>
Camps & Rodriguez (2011)	<p>Hipotesis diuji melalui sampel 795 pekerja dari 75 berbagai department, menggunakan analisis jalur bertingkat dengan struktur data dua tingkat.</p>	<p>Bukti empiris menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan pembelajaran organisasi yang dirasakan pekerja di suatu perusahaan dan persepsi kelayakan kerja mereka sendiri; kepemimpinan transformasional yang dirasakan pekerja dari pemimpinnya, dan persepsi kelayakan kerja sendiri; kemampuan</p>



		<p>pembelajaran organisasi yang dirasakan pekerja dari suatu perusahaan dan kinerjanya; persepsi pekerja tentang kelayakan kerja mereka sendiri, dan kinerjanya; kepemimpinan transformasional, OLC, dan kinerja individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kelompok, sementara kemampuan kerja hanya dapat dianggap sebagai fenomena individu; dan di tingkat kelompok, efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dimediasi oleh kemampuan pembelajaran organisasi.</p>
Rao & Abdul (2015)	<p>Studi ini mengusulkan kerangka kerja konseptual untuk memahami motivasi dan dukungan yang diperluas untuk karyawan individu yang akan mempengaruhi kinerja tim. Kerangka konseptual termasuk pemberdayaan psikologis dan dukungan untuk inovasi sebagai variabel penengah dalam</p>	<p>Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja tim dan, sebaliknya, kepemimpinan transaksional memiliki efek negatif yang signifikan terhadap kinerja tim. Dua dimensi pemberdayaan psikologis</p>



	<p>pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tim. Studi ini juga memvalidasi kerangka kerja konseptual yang diusulkan menggunakan teknik analisis faktor konfirmatori orde kedua, yaitu pemodelan persamaan struktural kuadrat-terkecil parsial, dengan data yang dikumpulkan dari 182 pengikut dari 10 organisasi layanan di UAE.</p>	<p>seperti makna dan penentuan nasib sendiri memiliki efek mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.</p>
Ho (2016)	Kuantitatif	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa harga diri berbasis organisasi (OBSE) secara signifikan memoderasi dampak perilaku kepemimpinan transformasional pada perilaku warga organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajer harus memberikan umpan balik kinerja individual untuk bawahan OBSE tinggi dan menghabiskan lebih banyak waktu melatih bawahan dengan OBSE rendah.</p>



### 2.7.3. Penelitian terdahulu mengenai Keunggulan Bisnis

Berikut ini disajikan matriks mengenai penelitian terdahulu tentang keunggulan bisnis.

Tabel 2.3. Studi tentang keunggulan bisnis

Nama Peneliti	Metodologi	Hasil Penelitian
Kumar (2007)	Perbandingan kualitatif dibuat dari perubahan dalam Deming Prize dan MBNQA dari tahun 1992 hingga 2005. Dalam prosesnya, studi ini sampai pada kesamaan dan perbedaan saat ini.	Selama 13 tahun terakhir penekanan dari Deming Prize dan MBNQA telah bergeser dari kualitas teknis ke keunggulan semua proses organisasi. Mereka telah bergerak menuju pemahaman bersama tentang "kepemimpinan yang baik" dan apresiasi terhadap pemikiran sistem. Namun, mereka telah mempertahankan perbedaan dasar mereka dalam arti bahwa, sementara yang melekat dalam DP adalah konsultasi dan bimbingan oleh Persatuan Ilmuwan dan Insinyur Jepang (JUSE) selama jangka waktu yang lebih lama, MBNQA dimulai dengan pendekatan penilaian diri yang lebih dan lebih



		semangat kompetitif.
Sampaio et al. (2012)	Analisis statistik atas data publik, terkait dengan masing-masing model yang dianalisis, serta membuat analisis komparatif dari model.	Model keunggulan bisnis yang berbeda memiliki serangkaian prinsip dan kriteria yang sama. Namun, pola adopsi yang berbeda telah ditemukan di seluruh wilayah dunia, terkait dengan penggunaan model keunggulan bisnis selama beberapa dekade terakhir.
Talwar (2011)	Penelitian ini didasarkan pada tinjauan literatur menggunakan internet dan database penelitian (Emerald dan EBSCO). Sembilan kriteria umum diidentifikasi dan kepentingan relatif dalam setiap model dihitung berdasarkan skor yang diberikan untuk konten masing-masing dalam kriteria / sub-kriteria masing-masing EM / NQA. Kepentingan relatif rata-rata dari sembilan kriteria, diskusi dengan para ahli dan pengalaman penulis sendiri membantu memvisualisasikan skenario yang muncul dan	Kerangka kerja EM / NQA memiliki bentuk yang berbeda. Kebanyakan EM / NQA mulai dengan kriteria "Kepemimpinan" dan diakhiri dengan "Hasil". Tujuan akhir bisnis adalah kesejahteraan masyarakat. Meskipun kriteria EM / NQA serupa, kriteria bobotnya berubah karena faktor lingkungan dan budaya eksternal. Studi ini mengklasifikasikan sembilan kriteria ke dalam kriteria inti, yaitu kebutuhan untuk bertahan hidup, kriteria lingkungan internal, yaitu pembeda, dan kriteria niat baik, yaitu



	menyarankan perbaikan.	memastikan keberlanjutan. Fokus pada kriteria itikad baik perlu ditingkatkan untuk memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.
Dutta (2007)	Studi ini secara kritis menguji kerangka kerja salah satu penghargaan terkemuka India dengan menguji hubungan antara hasil pemangku kepentingan dan praktik yang memungkinkan menggunakan analisis regresi, model persamaan struktural dan analisis data <i>envelopment</i> .	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kerangka kerja digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan daya saing tingkat perusahaan tetapi tidak sebagai alat untuk berkontribusi terhadap daya saing nasional.
Tummala & Tang (1996)	Literature review	Menjelaskan kontribusi penting kualitas seperti Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa dan Garvin yang mengarah pada pengembangan evolusi Manajemen Kualitas Strategis (SQM). Selain itu, konsep inti SQM, yaitu, fokus pelanggan, kepemimpinan, perencanaan kualitas strategis, kualitas desain, kecepatan dan



		<p>pengecegan, partisipasi dan kemitraan orang-orang, manajemen berbasis fakta dan peningkatan berkesinambungan diidentifikasi dan dibandingkan dengan Malcolm Baldrige dan Kualitas Eropa. Kriteria penghargaan dan persyaratan sertifikasi ISO 9001. Juga direkomendasikan kerangka kerja untuk menerapkan strategi berdasarkan tujuh konsep inti ini. Mengembangkan analisis komparatif dari Malcolm Baldrige dan European Quality Awards, dan persyaratan ISO 9001.</p>
Enquist et al. (2015)	<p>Studi ini mengkaji tiga model keunggulan bisnis dan membandingkan penerapan konsep lanskap bisnis baru saat ini. Studi ini berfokus pada prinsip dan konsep dasar model diselaraskan dengan pandangan tentang keberlanjutan,</p>	<p>Model keunggulan bisnis tidak sepenuhnya menanggapi persyaratan lanskap bisnis saat ini. Untuk relevansi di sektor swasta, ide-ide mendasar dari model dalam hal konsep, kriteria dan proses evaluasi harus dipikirkan kembali.</p>



	kreasi bersama pemangku kepentingan, dan inovasi layanan.	Peluang seperti itu memungkinkan gerakan kualitas untuk bersama-sama mengembangkan model keunggulan bisnis baru yang menggabungkan tantangan lanskap bisnis saat ini.
Jayamaha et al (2011)	Terdapat dua model teoritis sesuai dengan perspektif pengukuran dianalisis menggunakan data (n = 118) dari <i>New Zealand Businesses Excellence Award</i> (berdasarkan BCPE). Metode kuadrat terkecil parsial digunakan untuk menguji validitas item pengukuran BCPE. Data kualitatif juga dikumpulkan untuk <i>Australian Business Excellence Award</i> .	Sebagian besar item pengukuran menunjukkan tingkat validitas pengukuran yang rendah; karena (a) desain BCPE; (b) tingkat integrasi; dan (c) penyelarasan yang tinggi antara berbagai item dan kategori.
Angell & Corbett (2009)	Pendekatan kasus untuk menganalisis data kuantitatif disertai dengan wawancara kualitatif dan data sekunder.	Penilaian eksternal formal memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan berkesinambungan menuju <i>business excellence</i> . Untuk mencapai hasil yang lebih baik, diperlukan tinjauan



		<p>mendasar terhadap pendekatan pengukuran, serta penyesuaian ukuran kinerja yang lebih baik dengan kegiatan secara keseluruhan. Jalur yang berhasil menuju peningkatan yang berkelanjutan bervariasi. Organisasi yang dimulai dengan posisi yang relatif kuat dapat menggunakan umpan balik eksternal untuk menargetkan upaya peningkatan untuk keuntungan maksimum. Organisasi yang mulai pada tingkat kinerja yang lebih mendasar perlu menggeneralisasi upaya peningkatan di seluruh rangkaian kegiatan bisnis mereka. Penelitian ini juga mengidentifikasi adanya rintangan di sepanjang jalan menuju <i>business excellence</i>.</p>
Koura & Talwar (2008)	Model penyebaran elemen TQM dan pengaruh sosial <i>business excellence model</i> melalui peninjauan empat penghargaan	Matriks Veda UBEM dibangun berdasarkan pemahaman yang luas tentang filosofi Veda. Model penyebaran elemen



	<p>kualitas utama yaitu Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Award, Japan Quality Award, dan Deming Prize. UBEM mengintegrasikan filosofi Veda dengan sintesis <i>business excellence model</i> dan menekankan bahwa tujuan akhir bisnis adalah kesejahteraan Universal. Studi ini melibatkan input dari esensi himne Veda yang tergabung dalam matriks Veda UBEM dan sintesis penghargaan kualitas utama yang tergabung dalam model penyebaran elemen TQM menggunakan analisis komponen utama.</p>	<p>TQM dibangun berdasarkan konsep TQM, sistem jaminan kualitas dan sistem manajemen mutu. Model pemikiran konsep manajemen dan dapat disebut model pemikiran sistem manajemen. Disimpulkan bahwa keberlangsungan dan pertumbuhan suatu perusahaan terletak pada harmonisasi dengan masyarakat global.</p>
--	--	--



#### 2.7.4. Penelitian terdahulu mengenai Kinerja Perusahaan

Berikut ini disajikan matriks mengenai penelitian terdahulu tentang kinerja perusahaan.

Tabel 2.4. Studi tentang kinerja perusahaan

Nama Peneliti	Metodologi	Hasil Penelitian
Baird et al. (2019)	Kuesioner survei via email digunakan untuk mengumpulkan data, dengan metode desain yang dirancang Dillman yang digunakan sehubungan dengan pengembangan pertanyaan, dan personalisasi dan prosedur distribusi. Sebanyak 645 kuesioner dibagikan kepada Pengendali Keuangan atau Chief Financial Officer unit bisnis manufaktur yang diidentifikasi dalam database OneSource.	Temuan studi ini mengungkapkan bahwa penggunaan kontrol yang memungkinkan terkait langsung dengan kinerja organisasi dan dengan tiga dimensi inovasi manajemen (struktur, proses dan praktik baru) dengan struktur baru yang secara positif terkait dengan kinerja organisasi. Juga ditemukan bahwa penggunaan kontrol pembatas secara tidak langsung, melalui tingkat adopsi teknik manajemen baru, terkait dengan kinerja organisasi.
Qasrawi et al. (2017)	Instrumen survei digunakan untuk mengumpulkan data empiris, dan didistribusikan ke semua karyawan manajerial dan non-manajerial. Total 477	Fokus pelanggan dan manajemen proses ditemukan memiliki dampak yang tidak signifikan pada kinerja organisasi, sementara kerja tim memiliki dampak



	<p>kuesioner valid untuk analisis, menghasilkan tingkat respons (97 persen). Analisis faktor dan analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.</p>	<p>paling kuat pada proses KM. Hasil juga mengungkapkan bahwa hanya berbagi pengetahuan dan proses aplikasi yang memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi. Lebih penting lagi, proses KM sepenuhnya memediasi dampak praktik TQM pada kinerja organisasi, kecuali untuk kerja tim, yang memiliki efek mediasi parsial.</p>
Moideenkutty et al. (2011)	<p>Perusahaan yang disurvei yaitu terdaftar di Muscat Securities Market di Kesultanan Oman. Sampel terdiri dari 87 perusahaan. Tanggapan survei menjadi sasaran analisis statistik. Ukuran keuangan kinerja organisasi juga digunakan dalam analisis untuk subset sampel yang datanya tersedia.</p>	<p>Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa, setelah mengendalikan ukuran, jenis perusahaan (diperdagangkan secara umum) dan rata-rata rasio harga-pendapatan industri, keterlibatan tinggi praktik manajemen sumber daya manusia berhubungan positif dengan kinerja organisasi subjektif dan ukuran obyektif kinerja.</p>
Obeidat et al. (2016)	<p>Data dikumpulkan dari 118 perusahaan Yordania yang beroperasi di sektor keuangan dan manufaktur.</p>	<p>Temuan ini menghasilkan dukungan untuk hubungan antara HPWP dan kinerja organisasi dan</p>



	Kuisisioner yang diisi oleh direktur SDM di setiap perusahaan menilai adopsi HPWP dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.	mengkonfirmasi kegunaan model AMO untuk membuat konsep HPWP dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.
Mutalib et al. (2018)	Studi ini meninjau studi teoritis secara empiris semua elemen pengetahuan (budaya belajar, modal intelektual dan manajemen pengetahuan) literatur, mediasi konstruksi (kinerja pelanggan, efisiensi, inovasi dan kemampuan dinamis) dan kinerja organisasi yang berkaitan dengan <i>facility management</i> .	Studi ini mengidentifikasi hubungan antara elemen pengetahuan, mediasi konstruksi dan kinerja organisasi <i>facility management</i> . Selanjutnya, hubungan dibuat untuk mengembangkan model kinerja organisasi <i>facility management</i> .
Svensson & Wood (2006)	Paper ini didasarkan pada diskusi konseptual.	Studi ini berkontribusi pada model deskriptif yang membahas komponen keberlanjutan efektivitas kepemimpinan dalam kinerja organisasi. Studi ini menyoroti beberapa pandangan umum yang ada dalam literatur manajemen dan dalam praktik manajemen yang makmur terkait dengan dampak langsung



		dari hubungan dalam kinerja organisasi antara kepemimpinan dan efektivitas. Juga menyoroti pandangan kritis atau skeptis tentang efektivitas kepemimpinan dalam kinerja organisasi yang diangkat dalam literatur.
Oyewobi et al. (2016)	Studi ini berfokus pada organisasi konstruksi besar di Afrika Selatan menggunakan survei kuesioner untuk memperoleh informasi. Sampel terdiri dari 72 organisasi konstruksi besar, dan ukuran gaya pengambilan keputusan, strategi kompetitif dan kinerja organisasi yang digunakan untuk instrumen yang digunakan untuk memperoleh informasi berasal dari literatur. Analisis deskriptif, parametrik, dan regresi berganda digunakan untuk menentukan pengaruh gaya pengambilan keputusan dan strategi kompetitif terhadap kinerja organisasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi memanfaatkan semua jenis gaya pengambilan keputusan, tetapi gaya yang paling signifikan diadopsi adalah analitik dan arahan. Studi ini menemukan bahwa gaya pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja organisasi melalui strategi kompetitif.



Demirbag et al. (2006)	Berdasarkan pertimbangan teoritis, model diusulkan yang menghubungkan konstruksi MO dan TQM dengan konstruk kinerja organisasi. Analisis faktor eksplorasi dan konfirmasi diverifikasi secara empiris dan memvalidasi dimensi yang mendasari MO, TQM dan kinerja organisasi. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji gambar model pada sampel dari 141 UKM yang beroperasi di industri tekstil Turki.	Analisis data mengungkapkan bahwa, meskipun MO memiliki dampak yang kuat dan positif pada tingkat implementasi TQM, namun tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Demikian pula, hubungan yang kuat dan positif dicatat antara tingkat implementasi TQM dan kinerja organisasi. Ditemukan bahwa MO memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui hanya peran mediasi dari implementasi TQM.
Valmohammadi (2011)	Studi ini bertujuan untuk menguji dampak praktik TQM pada UKM manufaktur Iran, kuesioner dikembangkan dan didistribusikan kepada manajer kualitas dari 65 UKM manufaktur Iran, menghasilkan tingkat respons 81,5 persen. Hipotesis dikembangkan untuk mengevaluasi dampak implementasi	Analisis statistik mengungkapkan bahwa sejumlah hubungan yang signifikan antara praktik TQM dan kinerja organisasi UKM manufaktur. Hasilnya menemukan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi UKM manufaktur Iran; Namun,



	TQM pada kinerja organisasi UKM manufaktur.	organisasi-organisasi ini menghadapi beberapa kendala dalam sepenuhnya memanfaatkan beberapa kriteria TQM, yaitu alat dan teknik dan pemasok.
Habtoor (2016)	Data dikumpulkan melalui survei kuantitatif dengan kuesioner yang dibagikan kepada 261 manajer dari 87 perusahaan industri. 210 manajer memberikan tingkat respons 80 persen. Data dianalisis dengan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial 16.0, termasuk analisis faktor, analisis reliabilitas, statistik deskriptif, dan analisis korelasi. Pemodelan persamaan struktural dilakukan menggunakan Amos untuk mengevaluasi model dan hipotesis.	Faktor manusia memengaruhi praktik peningkatan kualitas positif dan kinerja organisasi. Praktik peningkatan kualitas secara positif mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor manusia secara tidak langsung dan signifikan mempengaruhi kinerja organisasi melalui mediator praktik peningkatan kualitas.
Antony & Bhattacharyya (2010)	Studi ini menyajikan model berdasarkan tujuh variabel, pada tingkat keseluruhan dan unit kerja, untuk mengukur kinerja organisasi dan keunggulan organisasi - diuji dengan	Ditetapkan bahwa kinerja organisasi dan keunggulan organisasi dapat diukur dengan mengkonsolidasikan variabel kinerja, menggunakan dua metode yang berbeda: kinerja



	<p>menggunakan sampel besar. Kuesioner terstruktur dikembangkan untuk mengumpulkan data dari 407 responden dari 230 organisasi. Metode penjumlahan skala rata-rata digunakan untuk perhitungan kinerja organisasi dan metode total korelasi digunakan untuk perhitungan keunggulan organisasi.</p>	<p>dapat diukur dengan rata-rata skor variabel kinerja, dan keunggulan dapat diukur dengan rata-rata korelasi nilai skor variabel kinerja. Berdasarkan penelitian ini, definisi umum baru untuk keunggulan organisasi diusulkan, sebagai "ukuran luar biasa dari hubungan semua variabel kinerja yang mempengaruhi fungsi organisasi".</p>
Bacha (2010)	<p>Survei kuesioner melalui email dikirimkan kepada alumni sekolah bisnis Prancis yang bekerja di perusahaan di berbagai tingkat hierarki. Sampel dari 100 perusahaan Prancis dikumpulkan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa CEO yang dianggap oleh karyawan sebagai pemimpin yang energik memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara independen dari pengaruh moderasi ketidakpastian lingkungan.</p>



## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Penelitian ini mengadopsi grand theory *organizational behavior* (perilaku organisasi) yang diuraikan berdasarkan pada tingkah laku individu-individu dalam organisasi yang merujuk pada berbagai penelitian empiris. Kinerja perusahaan sebagai bagian dari konsep perilaku organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor, sehingga bagian ini mendeskripsikan tentang kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

#### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Penilaian hasil kerja sebagai suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja dimana terdapat berbagai faktor seperti: a) faktor kelemahan dan kekurangan; b) faktor realistik dan obyektif; c) hasil penilaian mengandung unsur nilai positif, negatif dan kesempatan untuk memahami; d) faktor dokumentasi dan arsip kepegawaian; e) merupakan bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil menyangkut kepegawaian.

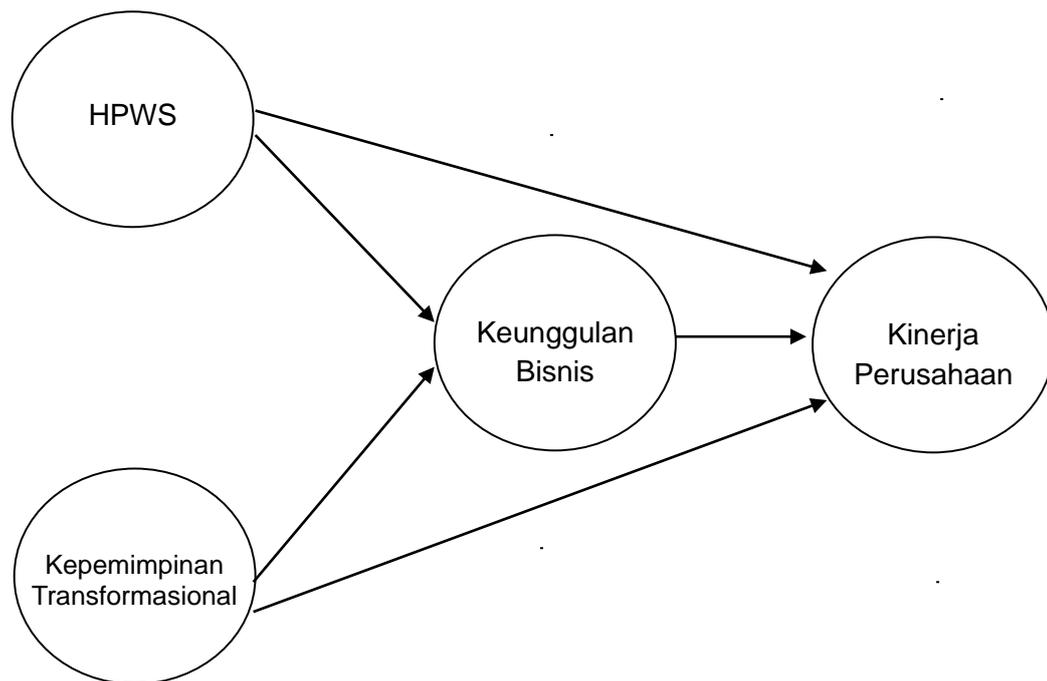
Penilaian sebagai suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda".

Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan organisasi. Kegiatan penilaian kinerja dapat

baik keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik  
cara karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian kinerja



meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual dalam hubungan dengan standar-standar; dan (3) memberi umpan balik kepada seluruh anggota organisasi dengan tujuan memotivasi untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja. Dengan demikian maka dirumuskan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

### 3.2. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

- 1) **H1:** variabel HPWS berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bisnis.
- 2) **H2:** variabel HPWS berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- 3) **H3:** variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bisnis.



- 4) **H4:** variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- 5) **H5:** variabel keunggulan bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- 6) **H6:** variabel HPWS dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis.



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan dengan menempatkan elemen-elemen organisasi sebagai *exogeneous* variabel dan kinerja perusahaan sebagai *endogeneous* variabel, serta keunggulan bisnis sebagai *intervening* variabel. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta empiris dan fenomena yang menjadi isu dari obyek penelitian, dan selanjutnya melakukan penyelidikan untuk menjelaskan fenomena permasalahan yang didasarkan pada variabel-variabel yang diteliti melalui sampel penelitian.

#### 4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 terhadap 17 perusahaan Kelompok Usaha Kalla. Pemilihan objek penelitian ini karena pertimbangan isu yang ada pada perusahaan Kelompok Usaha Kalla sangat relevan untuk diteliti. Waktu penelitian selama 5 bulan.

#### 4.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah , manajer, dan karyawan di 17 perusahaan Kelompok Usaha Kalla. pada data Kelompok Usaha Kalla diperoleh jumlah populasi sebanyak



3.171. Penetapan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus sampel, seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Berikut ini disajikan populasi dan sampel frame secara terperinci sebagai berikut.

Tabel 4.1. Daftar Perusahaan Kelompok Usaha Kalla

No.	Perusahaan	Jumlah Sampel
1	Baruga Asrinusa Development	191
2	Bumi Jasa Utama	234
3	Bumi Karsa	405
4	Bumi Lintas Tama	74
5	Bumi Sarana Beton	172
6	Bumi Sarana Utama	268
7	Hadji Kalla	693
8	Haka Sarana Investama	116
9	IKP	63
10	Kalla Inti Karsa	167
11	Kars Inti Amanah	68
12	KES	102
13	KKI	106
14	Sekolah Islam Athirah	398
15	Sub Holding Devcon	25
16	Sub Hodling OTO	58
17	Yayasan Hadji Kalla	31
	Total	<b>3.171</b>

Sumber: Kelompok Usaha Kalla (2018)

Sampel dalam penelitian ini antara lain:

1. Tingkat *Expert/knowledgeable*, diambil dari Bagian Sumber Daya Manusia/ HRD
2. Tingkat Pimpinan, diambil secara acak pada jabatan Direktur/ Manajer  
Tingkat Karyawan



Dalam menentukan Pemimpin yang akan dimasukkan ke dalam penelitian:

1. Memiliki dua anak buah atau lebih yang melakukan penilaian atas perilaku kepemimpinan
2. Memiliki dua anak buah atau lebih yang melapor langsung dalam kurun waktu minimal 3 bulan
3. Pemimpin yang bersangkutan menyelesaikan pertanyaan yang diajukan dalam survei.

Dalam penelitian ini, kriteria Pimpinan yang akan digunakan adalah yang memegang jabatan struktural dan memiliki anak buah. Sedangkan karyawan adalah karyawan dalam perusahaan yang tidak memegang jabatan struktural, tidak memiliki anak buah dan dapat dikategorikan baik sebagai Staff maupun Non Staff. Dalam penelitian ini juga disasar personel dari Departemen HR atau yang menjalankan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, *Human Resources* ataupun *Human Capital* sesuai dengan pengaturan dalam struktur organisasi masing-masing perusahaan.

#### 4.4. Metode Pengumpulan Data

1. Dokumentasi

Dokumentasi yang dibutuhkan adalah berbagai dokumen yang menunjukkan atau menggambarkan data dan informasi penting yang berhubungan dengan penelitian.

2. Kuesioner

Memberikan kuesioner kepada reponden yang telah memenuhi iteria sampel penelitian. Kuesioner ini disusun dalam bentuk pertanyaan



tertulis yang diberikan kepada responden. Alasan menggunakan metode kuesioner adalah sebagai berikut:

- a. Interpretasi subjek terhadap pernyataan yang diajukan kepada responden diharapkan sesuai dengan maksud peneliti.
- b. Dalam menjawab pertanyaan responden dapat lebih leluasa, karena tidak dipengaruhi oleh sikap mental hubungan antar responden dengan peneliti.
- c. Data yang terkumpul dapat dengan mudah dianalisa, masing-masing jawaban akan diberi skala nilai sesuai dengan pilihan jawaban.

Pengumpulan data diawali dengan melakukan kontak kepada Perusahaan dan HRD yang ada di Kantor Pusat perusahaan di Makassar. Kontak ini dilakukan pertama kali melalui surat permohonan yang disusul dengan pertemuan dan diskusi langsung untuk membantu proses penyebaran kuesioner dan pengumpulan data kepada para manajer dan karyawan. Untuk memaksimalkan tingkat keberhasilan pengumpulan data, maka setiap manajer yang bersedia juga diminta untuk menyebarkan sejumlah kuesioner sesuai dengan kemampuan distribusinya. Kuesioner dibagikan dalam bentuk soft copy berupa link ke Google Form, dan juga dibagikan dalam bentuk hard copy yang dicetak oleh peneliti dan dibagikan melalui manajer HRD perusahaan. Kuesioner yang dibagikan dalam hard copy terdiri dari surat pemberitahuan kuesioner, kuesioner dalam bahasa Indonesia dan amplop untuk digunakan mengirimkan tanggapan. Tanggapan dari kuesioner hard copy dikumpulkan dalam amplop dan

n kembali kepada peneliti melalui HRD.

ada kuesioner yang dibagikan, disampaikan tujuan diadakannya ini. Terkait peran para partisipan sebagai karyawan yang akan



berkontribusi pada tercapainya tujuan dan kinerja organisasi yang diharapkan. Disampaikan juga bahwa penelitian ini berusaha menemukan hubungan antara HPWS, gaya kepemimpinan, keunggulan bisnis dan kinerja perusahaan. Para partisipan juga memahami bahwa penelitian ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan bagi peneliti dalam rangka menyelesaikan disertasi ini. Para partisipan juga diberitahu bahwa kerahasiaannya terjamin karena distribusi melalui soft copy ataupun online tidak akan diketahui oleh atasannya, dan distribusi melalui hard copy disampaikan dalam amplop tertutup yang sudah diberi kode yang hanya diketahui oleh peneliti.

Untuk memastikan jumlah sampel terpenuhi dengan baik, maka penyebaran kuesioner dimonitor setiap dua minggu sekali. Yang pertama difokuskan terhadap manajer HRD dan para manajer unit. Kemudian juga terhadap tanggapan dari karyawan. Pada dua minggu berikutnya, tanggapan dari karyawan difokuskan pada kelompok dimana manajernya telah memberikan tanggapan secara lengkap. Bila belum ada tanggapan sama sekali maka manajer HRD mendapatkan *update* dari penyebaran kuesioner dan dimintai untuk menghubungi para manajer dan karyawan agar memberikan tanggapan sesuai dengan kesediaan sebelumnya.

Wawancara dilakukan untuk memahami secara mendalam praktek pengelolaan sumber daya manusia (MSDM) yang dilakukan dan mengklarifikasi temuan-temuan yang mungkin terjadi berbeda dari hipotesa awal yang direncanakan dari proses kuesioner sebelumnya. Pengumpulan data kinerja perusahaan dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah informasi

yang umum terdapat dalam laporan keuangan tahunan (annual  
Dokumen perusahaan lainnya seperti laporan-laporan keberlanjutan



usaha (*sustainability report*) serta informasi-informasi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia ataupun kinerja perusahaan juga dapat menjadi sumber acuan yang ilmiah.

#### 4.5. Penentuan Alat Ukur

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisisioner. Tujuannya agar jawaban yang terkumpul dapat diolah secara kuantitatif. Kuisisioner ini berdasarkan variabel yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Kuisisioner yang dibuat disusun dengan kalimat-kalimat yang sederhana sehingga diharapkan mudah dimengerti oleh para responden, dan juga dapat menjawab dengan cepat dan baik.

Skala yang digunakan dalam kuisisioner ini adalah skala Likert. Dengan pertimbangan alat analisis ini, yang bisa lebih baik untuk melakukan pengolahan data, yang datanya berbentuk perhitungan koefisien korelasi atau total skor. Tingkat ukuran skala yang digunakan adalah ukuran skala ordinal, karena dalam penelitian ini hanya ingin mengetahui apakah objek itu memiliki tingkat ukuran karakteristik yang rendah atau tinggi.

#### 4.6. Metode dan Alat Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan



Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Analisis  
 1. Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka

tekhnik analisis yang akan digunakan adalah SEM yang dioperasikan melalui program AMOS.

Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep dan regresi yaitu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah di identifikasikan dimensinya. Ferdinand (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk (a) mengkonfirmasi *uni* dimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor; (b) menguji kesesuaian / ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; (c) menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun / diamati dalam model penelitian. Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Analisis faktor konfirmasi pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator yang membentuk variabel eksogen dan variabel endogen.
- b. *Regression Weight*. Regression weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Maka pada penelitian ini regression weight digunakan untuk menguji seluruh hipotesis.

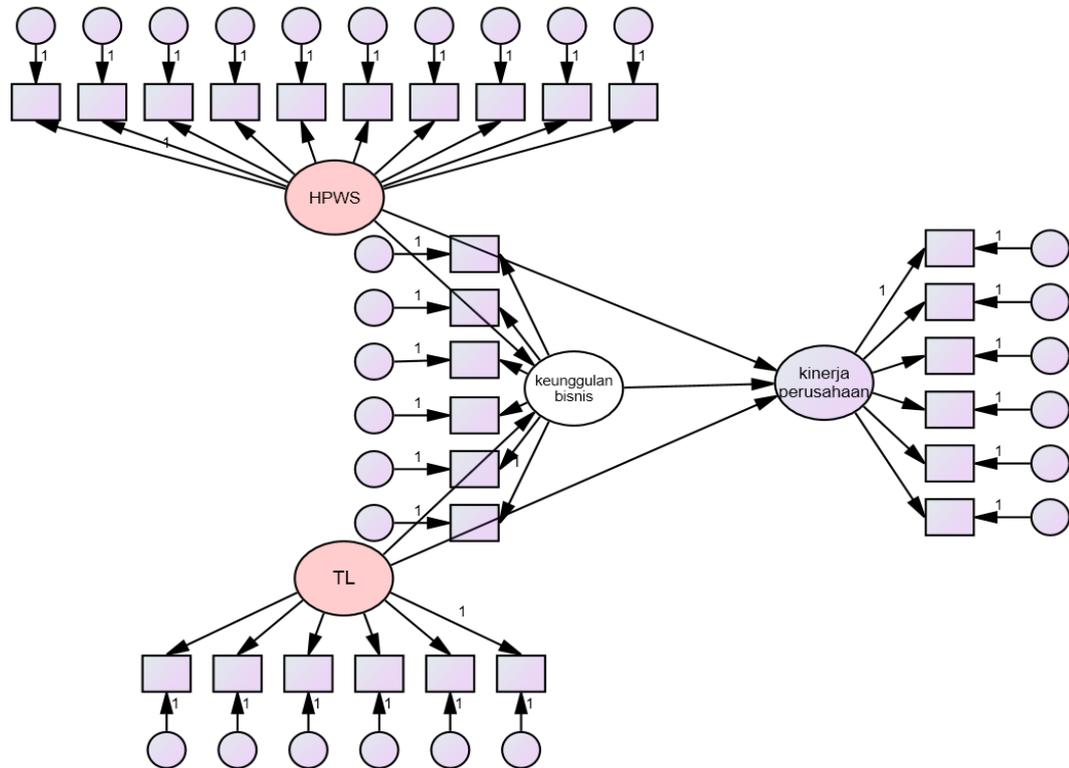


terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan program SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri

dari *Measurement Model* dan *Structural Model Measurement* model atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Structural Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. Mengembangkan teori berdasarkan model SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain.
2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan antar konstruk dan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya.





Gambar 4.1. Kerangka Full Model

Berdasarkan model konseptual pada bab sebelumnya, maka dapat dibentuk persamaan fungsional dalam model *reduce form* sebagai berikut:

$$Y_1 = f(X_1, X_2)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, Y_1)$$

$$Y_3 = f(X_1, X_2, Y_1, Y_2,)$$

1. Pengaruh  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$ :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \mu_1$$

$$Y_1 = f(X_1, \text{ dan } X_2) \quad (1)$$

2. Pengaruh  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$ :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \mu_2$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, Y_1) \quad (2)$$



persamaan tersebut merupakan fungsi disfungsi (sistem persamaan), dimana model yang dikembangkan adalah :

1. Pengaruh  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$ :

$$Y_1 =$$

Dimana  $\alpha_0$ ,  $\alpha_1$ , dan  $\alpha_2$  adalah parameter yang akan ditaksir dan  $\mu_1$  adalah error term  $Y_1$ .

2. Pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y_1$ , terhadap  $Y_2$ :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \mu_2$$

Dimana  $\beta_0 + \beta_1 + \beta_2 + \beta_3$  adalah parameter yang akan ditaksir dan  $\mu_2$  adalah error term  $Y_2$ .

Untuk mengetahui (parameter) hubungan antara variabel baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung maupun total pengaruh berdasarkan sistem persamaan dan berdasarkan hasil *reduced form*, maka diperoleh model *stochastic* untuk masing-masing variabel secara rinci dapat disajikan sebagai berikut:

**a) Pengaruh langsung (*Direct effect*)**

$A_1$  = Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$

$A_2$  = Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$\beta_1$  = Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y_2$

$\beta_2$  = Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_2$

**b) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

$B_3\alpha_1$  = Pengaruh tidak langsung  $X_1$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$

$B_3\alpha_2$  = Pengaruh tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$



**Pengaruh (*Total Effect*)**

= Pengaruh total  $X_1$  terhadap  $Y_2$

$A_3$  = Pengaruh total X2 terhadap Y2

#### 4.7. Definisi Operasional

Variabel/konstruk yang tercakup dalam penelitian ini dapat memberikan arti yang sama dan dapat diukur, maka dibuat definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut:

1. Kepemimpinan transformasional (X1) adalah pemimpin yang mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru; dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001) mengembangkan beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- [1] *Vision*;
- [2] *Model*;
- [3] *Group Goals*;
- [4] *High Performance*;
- [5] *Support*; dan
- [6] *Intellectual Stimulation*

2. HPWS (X2) adalah unsur-unsur dalam sistem sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan mutu keseluruhan modal manusia di dalam sahaan. Pengukuran HPWS melalui identifikasi setiap fungsi sumber manusia dalam bekerja yang berupaya mencapai orientasi kerja di p aktivitasnya. Dyer dan Reeves (1995) mengelompokkan dampak *high*



*performance work systems* paling dekat pada karyawan, kemudian organisasi dan terakhir adalah dampak keuangan. Komponen yang diukur mengacu pada Datta et al. (2005) yang menggunakan beberapa indikator *high performance work systems* pada penelitiannya

- [1] *Recruitment;*
- [2] *Promotion;*
- [3] *Attitude survey;*
- [4] *Partisipatory;*
- [5] *Grievance Systems;*
- [6] *Information sharing;*
- [7] *Performance management;*
- [8] *Rewards;*
- [9] *Training;* dan
- [10] *Team*

3. Keunggulan bisnis (Y1) merupakan manajemen kualitas formal yang secara menyeluruh mampu mengukur efektivitas kinerja, melalui *award* dan memberikan *feedback* kepada organisasi melalui penerapan dari *Malcom Baldrige National Quality Award* terdiri dari 6 indikator (Gaspersz, 2002).

- [1] *Leadership;*
- [2] *Strategic;*
- [3] *Customer Focus;*
- [4] *Information;*
- [5] *Human Capital;* dan
- ] *Process*



4. Kinerja Perusahaan (Y2) dikelompokkan sebagai kategori proximal maupun distal seperti antara lain kinerja keuangan seperti indikator keuangan, pasar dan sumber daya manusia (Park & Shaw, 2013). Upaya untuk mendapatkan kinerja perusahaan secara subyektif dapat menggunakan ukuran kinerja yang bersifat komparatif dan reflektif internal (Darroch, 2005).

- [1] Profit;
- [2] Pangsa pasar
- [3] Pertumbuhan
- [4] Efisiensi
- [5] Produktivitas; dan
- [6] Kinerja umum

Berikut ini disajikan matriks operasionalisasi variabel dan dimensi penelitian secara lengkap sebagai berikut.

Tabel 4.2. Definisi Operasional Varibel dan Indikator

Variabel / Konstruk	Definisi Konsep	Indikator	Skala
Kepemimpinan transformasional  <b>Referensi:</b> MacKenzie, Podsakoff & Rich (2001)	Pemimpin yang mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru; dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok	<i>Vision</i>	Likert
		<i>Model</i>	
		<i>Group Goals</i>	
		<i>High Performance</i>	
		<i>Support</i>	
		<i>Intellectual Stimulation</i>	



Variabel / Konstruk	Definisi Konsep	Indikator	Skala
HPWS  <b>Referensi:</b> Dyer dan Reeves (1995)	Unsur-unsur dalam sistem sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan mutu keseluruhan modal manusia di dalam perusahaan. Pengukuran HPWS melalui identifikasi setiap fungsi sumber daya manusia dalam bekerja yang berupaya mencapai orientasi kerja di setiap aktivitasnya.	<i>Recruitment</i>	Likert
		<i>Promotion</i>	
		<i>Attitude survey</i>	
		<i>Participatory</i>	
		<i>Grievance Systems</i>	
		<i>Information sharing</i>	
		<i>Performance management</i>	
		<i>Rewards</i>	
		<i>Training</i>	
Keunggulan bisnis  <b>Referensi:</b> Gaspersz (2002)	Manajemen kualitas formal yang secara menyeluruh mampu mengukur efektivitas kinerja, melalui <i>award</i> dan memberikan <i>feedback</i> kepada organisasi melalui penerapan dari <i>Malcom Baldrige National Quality Award</i>	<i>Leadership</i>	Likert
		<i>Strategic</i>	
		<i>Customer Focus</i>	
		<i>Information</i>	
		<i>Human Capital</i>	
		<i>Process</i>	
Kinerja Perusahaan  <b>Referensi:</b> Darroch (2005)	Sebagai kategori proximal maupun distal seperti antara lain kinerja keuangan seperti indikator keuangan, pasar dan sumber daya manusia. Upaya untuk mendapatkan kinerja perusahaan secara subyektif dapat menggunakan ukuran kinerja yang bersifat komparatif dan reflektif internal	Profit	Likert
		Pangsa pasar	
		Pertumbuhan	
		Efisiensi	
		Produktivitas	
		Kinerja umum	



## BAB V

### HASIL PENELITIAN

#### 5.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner terhadap seluruh responden. Setiap responden yang diteliti memiliki beberapa karakteristik yang selanjutnya dikombinasikan dengan nilai rata-rata pada setiap variabel eksogen dan endogen untuk mendeskripsikan secara komprehensif tentang profil responden yang dijabarkan sebagai berikut ini.

Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan

<b>Holding / Subholding</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Baruga Asrinusa Development	191	6
Bumi Jasa Utama	234	7
Bumi Karsa	405	13
Bumi Lintas Tama	74	2
Bumi Sarana Beton	172	5
Bumi Sarana Utama	268	8
Hadji Kalla	693	22
Haka Sarana Investama	116	4
IKP	63	2
Kalla Inti Karsa	167	5
Kars Inti Amanah	68	2
KES	102	3
KKI	106	3
Sekolah Islam Athirah	398	13
Sub Holding Devcon	25	1
Sub Holding OTO	58	2
Yayasan Hadji Kalla	31	1
<b>Total Responden</b>	<b>3.171</b>	<b>100</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)



abel di atas memperlihatkan jumlah responden terbesar berada pada  
ig perusahaan Hadji Kalla, kemudian responden yang paling rendah

yaitu sub holding Devcom dan yayasan Hadji Kalla. Hasil ini menggambarkan bahwa sektor transportasi masih menjadi perusahaan yang memiliki kontribusi paling besar terhadap kelompok usaha Kalla.

Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	2.469	78
Perempuan	702	22
Total Responden	3.171	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Tabel di atas memperlihatkan jumlah responden terbesar yakni laki-laki sebanyak 78 persen yang menunjukkan bahwa tingkat partisipasi perempuan pada perusahaan Kelompok Usaha Kalla dinilai masih rendah. Fenomena yang menunjukkan dominasi laki-laki pada perusahaan Kelompok Usaha Kalla, sehingga kinerja perusahaan banyak ditentukan dari hasil kerja mereka.

Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18-25 tahun	592	19
26 – 35 tahun	1372	43
36 – 45 tahun	759	24
46 – 55 tahun	401	13
> 55 tahun	47	1
Total Responden	3.171	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Tabel di atas memperlihatkan jumlah responden terbesar pada rentang usia 26 – 35 tahun, merupakan usia produktif yang mampu berkontribusi dan menghasilkan produktivitas lebih tinggi dibandingkan kelompok usia lainnya.



egori usia lebih dari 55 tahun menunjukkan bahwa mereka merupakan g minoritas dari sisi usia.

Tabel 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Level Jabatan	Frekuensi	Persentase
Analyst-non staff	2.446	77,1
Sect. Head	444	14,0
Department Head	245	7,7
Div- Director	36	1,1
Total Responden	3.171	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Tabel di atas memperlihatkan jumlah responden terbesar pada level jabatan analyst-non staff dengan 77,1 persen, sedangkan level jabatan paling kecil populasinya yaitu Div-Director hanya 1,1 persen. Pada tingkat pimpinan, jumlah mereka semakin kecil, dibandingkan dengan populasi manajer atau staff. Hal ini normatif dalam setiap jenjang organisasi.

Tabel 5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Karyawan

Posisi Karyawan	Frekuensi	Persentase
HC (Staff – Division Head)	260	8,2
Karyawan Non HC (Staff – Non Staff)	2390	75,4
Leader non HC (Section Head – Division Head)	521	16,4
Total Responden	3.171	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Tabel di atas memperlihatkan jumlah responden terbesar pada posisi karyawan non HC (staff – non staff), sedangkan populasi paling rendah yaitu HC (staff – division head). Jumlah posisi karyawan mencerminkan penilaian mereka terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan pada kelompok usaha Kalla.



## 5.2. Analisis Deskripsi Jawaban Responden

### 5.2.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (X1) adalah gaya pemimpin yang mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual dan sebagainya untuk mencapai tujuan kelompok. Hasil komputasi yang diperlihatkan pada tabel di bawah ini

Tabel 5.6. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan transformasional

Kode	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Rerata	Std Deviasi
X111	Saya selalu menggali adanya kesempatan/ kontribusi/ kiprah baru yang relevan bagi unit/ departemen/ perusahaan	35	92	1077	1293	674	3.78	0.85
X112	Saya berbagi gambaran masa depan kami yang cerah	57	149	897	1349	719	3.80	0.90
X113	Saya memahami dengan jelas kemana tujuan kami	45	127	870	1380	749	3.84	0.88
X114	Saya menginspirasi rekan kerja dengan rencana-rencana masa depan	46	129	804	1387	805	3.88	0.89
X115	Saya bisa mendorong orang lain berkomitmen terhadap impian masa depan	57	129	868	1369	748	3.83	0.90
X11	Vision						3.82	0.77
X121	Saya memimpin dengan "tindakan" dibanding sekedar "ucapan"	78	166	899	1273	755	3.78	0.95
X122	Saya menjadi model yang baik untuk diikuti	71	142	953	1233	772	3.79	0.94
X123	Saya memimpin dengan memberi contoh	64	124	845	1289	849	3.86	0.92
X12	Model						3.81	0.86
X131	Saya mendorong kolaborasi/ kerjasama antar kelompok	45	83	702	1385	956	3.99	0.87
X132	Saya mendorong karyawan menjadi "pemain dalam tim"	38	82	690	1439	922	3.99	0.85
X133	Saya mendorong setiap kelompok saling bekerja sama dengan tujuan yang sama	22	73	591	1410	1075	4.09	0.82
X134	Saya mampu membangun perilaku tim dan semangat karyawan	30	113	744	1356	928	3.96	0.87
X13	Group Goals						4.00	0.77
X141	Saya menunjukkan harapan yang tinggi kepada karyawan	36	97	735	1358	945	3.97	0.87
X142	Saya hanya mau menerima kinerja terbaik	135	382	1295	928	431	3.36	1.00
X143	Saya tidak akan puas jika menjadi nomor dua	135	333	1353	857	493	3.39	1.01
X14	High Performance						3.57	0.69
X151	Saya bertindak tanpa memperhatikan perasaan karyawan	185	323	996	964	703	3.53	1.12
X152	Saya menghargai perasaan pribadi setiap karyawan	94	188	967	1190	732	3.72	0.98
X153	Saya memberi perhatian penuh pada kebutuhan personal karyawan	61	163	1105	1206	636	3.69	0.91
X154	Saya tidak mempertimbangkan perasaan personal karyawan	170	322	1090	939	650	3.50	1.09
X15	Support						3.61	0.77
X161	Saya membangun cara pandang baru terhadap hal-hal yang belum terpecahkan oleh karyawan	38	116	1105	1317	595	3.73	0.85
	ya memberi ide sehingga karyawan berpikir ulang tentang ide-ide belumnya	38	109	996	1433	595	3.77	0.83
	ya mendorong karyawan untuk memikirkan cara-cara baru.	22	67	795	1480	807	3.94	0.81
	tellectual Stimulation						3.81	0.74



Tabel 5.6 menunjukkan bahwa dimensi *Group Goals* (X13) nilai mean terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator “saya mendorong setiap kelompok saling bekerja sama dengan tujuan yang sama” dengan nilai mean sebesar 4.09, kemudian indikator “Saya mendorong karyawan menjadi ‘pemain dalam tim’” dengan nilai mean sebesar 3.99, sedangkan dimensi *High Performance* (X14) khususnya indikator “saya hanya mau menerima kinerja terbaik” merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai mean sebesar 3.36. Dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan pada konstruk kepemimpinan transformasional yaitu dimensi *Group Goals* (X13).

### 5.2.2. Variabel HPWS

HPWS (X2) adalah unsur-unsur dalam sistem sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan mutu keseluruhan modal manusia di dalam perusahaan. Pengukuran HPWS melalui identifikasi setiap fungsi sumber daya manusia dalam bekerja yang berupaya mencapai orientasi kerja di setiap aktivitasnya. HPWS terdiri dari beberapa dimensi yaitu (a) *Recruitment*; (b) *Promotion*; (c) *Attitude survey*; (d) *Partisipatory*; (e) *Grievance Systems*; (f) *Information sharing*; (g) *Performance management*; (h) *Rewards*; (i) *Training*; dan (j) *Team*. Hasil komputasi yang diperlihatkan pada tabel di bawah ini



Tabel 5.7. Analisis Deskriptif Variabel HPWS

Kode	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Rerata	Std Deviasi
X211	Terdapat satu atau beberapa jenis ujian seleksi sebelum dilakukan penerimaan	21	63	760	1220	1107	4.05	0.85
X212	Proses penerimaan melalui proses rekrutmen yang intensif/ ekstensif	21	57	950	1306	837	3.91	0.83
X21	Recruitment						3.98	0.74
X221	Jabatan/ pekerjaan yang lebih tinggi (non-entry) disediakan untuk promosi internal (promotion from within)	53	83	1227	1145	663	3.72	0.88
X222	Promosi merupakan hasil dari sistem merit/ kepastian atau kinerja, bukan karena senioritas	42	86	939	1158	946	3.91	0.90
X22	Promotion						3.81	0.78
X23	Secara rutin Perusahaan melakukan survei untuk memperbaiki permasalahan perilaku	38	87	824	1307	915	3.94	0.87
X24	Program-program dirancang untuk menggalang partisipasi dan masukan dari karyawan (misalnya tim penjamin mutu, tim perbaikan bisnis proses atau kelompok lainnya).	30	67	1042	1296	736	3.83	0.84
X25	Karyawan memiliki akses ke sistem keluhan kesah/ keluhan ke karyawan formal	134	276	1301	931	529	3.46	1.00
X261	Perusahaan menyampaikan informasi terkait kinerja operasional	41	97	967	1381	685	3.81	0.85
X262	Perusahaan menyampaikan informasi terkait kinerja keuangan	68	176	1190	1123	614	3.64	0.93
X263	Perusahaan menyampaikan informasi terkait rencana-rencana strategis	35	85	930	1306	815	3.88	0.86
X26	Information						3.78	0.78
X271	Karyawan menerima penilaian kinerja dan umpan balik formal secara rutin	50	145	1063	1222	691	3.74	0.90
X272	Karyawan menerima umpan balik terkait kinerjanya dari berbagai sumber (misalnya dari atasan, rekan kerja dll)	53	158	1056	1229	675	3.73	0.91
X27	Performance						3.74	0.85
X281	Bonus/ Insentif yang diberikan memperhitungkan kinerja kelompok/ kolektif	122	201	1100	1056	692	3.63	1.01
X282	Pemberian Upah ditentukan sesuai kompetensi karyawan, selain terhadap jabatan/ posisinya	87	162	996	1151	775	3.75	0.97
X28	Rewards						3.69	0.89
X291	Pelatihan ketrampilan yang spesifik bagi bisnis/fungsi di Perusahaan/ Departemen dilaksanakan secara rutin	85	219	1231	981	655	3.60	0.98
X292	Pelatihan ketrampilan yang spesifik bagi bisnis/fungsi di Perusahaan/ Departemen dilaksanakan di seluruh bagian	84	213	1182	1058	634	3.61	0.96
X293	Pelatihan umum semacam problem solving atau komunikasi dilaksanakan secara rutin	90	232	1261	1013	575	3.55	0.96
X294	Pelatihan umum semacam problem solving atau komunikasi dilaksanakan di seluruh bagian	81	231	1243	1034	582	3.57	0.95
X295	Perusahaan memfasilitasi kesempatan pelatihan di luar tanggung-jawab karyawan saat ini	118	285	1320	945	503	3.45	0.98
X29	Training						3.56	0.84
X210	Karyawan bekerja dalam tim yang mandiri	45	121	1046	1296	663	3.76	0.87

Sumber: Pengolahan Data Primer (2019)



abel 5.7 menunjukkan bahwa dimensi **Recruitment (X21)** nilai mean diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator “terdapat satu atau

beberapa jenis ujian seleksi sebelum dilakukan penerimaan” dengan nilai mean sebesar 4.05, kemudian dimensi **Attitude Survey (X23)** pada indikator ”Secara rutin Perusahaan melakukan survei untuk memperbaiki permasalahan perilaku” dengan nilai mean sebesar 3.94, sedangkan dimensi **Training (X29)** khususnya indikator “perusahaan memfasilitasi kesempatan pelatihan di luar tanggung-jawab karyawan saat ini” merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai mean sebesar 3.45. Dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan pada konstruk HPWS yaitu dimensi **Recruitment (X21)**.

### 5.2.3. Variabel Keunggulan Bisnis

Keunggulan bisnis (Y1) adalah manajemen kualitas formal yang secara menyeluruh mampu mengukur efektivitas kinerja, melalui *award* dan memberikan *feedback* kepada organisasi melalui penerapan dari *Malcom Baldrige National Quality Award*. Variabel keunggulan bisnis terdiri dari beberapa dimensi yaitu: (a) *Leadership*; (b) *Strategic*; (c) *Customer Focus*; (d) *Information*; (e) *Human Capital*; dan (f) *Process*. Hasil komputasi pada variabel keunggulan bisnis yang diperlihatkan pada tabel di bawah ini



Tabel 5.8. Analisis Deskriptif Variabel Keunggulan Bisnis

Kode	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Rerata	Std Deviasi
Y11	Perusahaan dan karyawan memiliki nilai-nilai (values, beliefs) yang sama	30	108	1141	1200	692	3.76	0.86
Y12	Perusahaan mendorong perbaikan dan kesempatan belajar	20	76	693	1429	953	4.02	0.82
Y13	Perusahaan memberi kesempatan untuk saling berbagi	15	40	701	1438	977	4.05	0.79
Y14	Perusahaan mendorong penyatuan tujuan	11	43	726	1439	952	4.03	0.78
Y1	Leadership						3.96	0.70
Y21	Perusahaan mengkomunikasikan pernyataan Visi dan Misi	14	39	661	1345	1112	4.10	0.80
Y22	Proses perencanaan dilaksanakan secara menyeluruh dan terstruktur	25	91	858	1323	874	3.92	0.85
Y23	Perusahaan mempertimbangkan kebutuhan semua pihak yang terdampak	36	120	1069	1244	702	3.77	0.87
Y24	Strategi Perusahaan disepakati oleh para Pimpinan	15	58	931	1300	867	3.93	0.82
Y2	Strategic						3.88	0.75
Y31	Perusahaan berbagi informasi tentang kebutuhan Pelanggan	21	71	889	1348	842	3.92	0.83
Y32	Pelanggan diikutsertakan dalam proses-proses perancangan suatu produk	84	199	1299	1033	556	3.56	0.94
Y33	Perusahaan menjalin hubungan baik dengan Pelanggan	17	50	698	1251	1155	4.10	0.83
Y34	Keluhan Pelanggan dapat diselesaikan secara efektif	19	83	855	1311	903	3.94	0.84
Y35	Kepuasan Pelanggan diukur secara teratur	25	85	921	1276	864	3.90	0.86
Y3	Customer Focus						3.89	0.71
Y41	Terdapat sistem pengukuran kinerja yang efektif	35	78	1005	1258	795	3.85	0.86
Y42	Data dan informasi terkini tentang Perusahaan selalu tersedia	37	104	980	1256	794	3.84	0.88
Y43	Perusahaan melakukan review kinerja secara teratur	29	83	933	1319	807	3.88	0.85
Y24	Perusahaan secara aktif melakukan perbandingan/ benchmark atas para pesaing/ kompetitor	36	101	1132	1150	752	3.78	0.88
Y4	Information						3.84	0.76
Y51	Pelatihan dan pengembangan dilakukan secara kontinyu	56	152	1101	1109	753	3.74	0.93
Y52	Kepuasan karyawan diukur secara teratur	69	186	1089	1105	722	3.70	0.96
Y53	Karyawan memiliki keahlian yang fleksibel dan beragam	12	50	916	1402	791	3.92	0.79
Y54	Lingkungan kerja di Perusahaan saya berkualitas	41	110	938	1296	786	3.84	0.88
Y5	Human Capital						3.80	0.75
Y61	Setiap orang memahami arti "Pelanggan Internal (Internal Customer) dengan baik	31	117	1109	1198	716	3.77	0.87
Y62	Proses dirancang sehingga handal mencegah munculnya kesalahan	20	109	1059	1282	701	3.80	0.84
Y63	Prosedur dibuat secara standar dan terdokumentasi dengan jelas	26	98	1007	1300	740	3.83	0.85
Y64	Analisa dengan teknik-teknik statistik (semacam Statistical Process Control) banyak digunakan	28	126	1313	1122	582	3.66	0.85
Y6	Process						3.77	0.75

Sumber: Pengolahan Data Primer (2019)

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa dimensi *Customer Focus* (Y13) nilai mean terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator "Perusahaan hubungan baik dengan Pelanggan" dengan nilai mean sebesar 4.10, dimensi *Strategic* (Y12) pada indikator "Perusahaan unikanisikan pernyataan Visi dan Misi" dengan nilai mean sebesar 4.10,



sedangkan indikator “pelanggan diikutsertakan dalam proses-proses perancangan suatu produk” merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai mean sebesar 3.56. Dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan pada konstruk keunggulan bisnis yaitu dimensi *Customer Focus* (Y13).

#### 5.2.4. Variabel Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan (Y2) dikelompokkan sebagai kategori proximal maupun distal seperti antara lain kinerja keuangan seperti indikator keuangan, pasar dan sumber daya manusia (Park & Shaw, 2013). Upaya untuk mendapatkan kinerja perusahaan secara subyektif dapat menggunakan ukuran kinerja yang bersifat komparatif dan reflektif internal. Hasil komputasi pada variabel kinerja perusahaan yang diperlihatkan pada tabel di bawah ini

Tabel 5.9. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Perusahaan

Kode	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Rerata	Std Deviasi
Y211	Dibandingkan rata-rata industri sejenis, perusahaan kami lebih menguntungkan	39	94	1060	1250	728	3.80	0.87
Y212	Kami mendapatkan keuntungan lebih baik dalam tiga tahun terakhir	83	201	1369	973	545	3.53	0.94
Y21		0	0	0	0	0	3.67	0.81
Y22	Dibandingkan rata-rata industri sejenis, perusahaan kami menguasai pangsa pasar lebih besar	49	155	1061	1220	686	3.74	0.90
Y23	Dibandingkan dengan rata-rata industri sejenis, perusahaan kami tumbuh lebih cepat	46	140	1105	1163	717	3.75	0.90
Y24	Perusahaan menunjukkan sinergi dan perbaikan proses lebih baik dalam tiga tahun terakhir	46	121	1164	1216	624	3.71	0.87
Y25	Produktivitas Perusahaan mengalami peningkatan dalam tiga tahun terakhir	56	157	1271	1139	548	3.62	0.89
Y26	Secara umum, perusahaan kami menunjukkan kinerja lebih baik dibandingkan 12 bulan yang lalu	45	127	1185	1175	639	3.71	0.88

Sumber: Pengolahan Data Primer (2019)

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa dimensi **Profit (Y21)** nilai mean terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator “Dibandingkan rata-rata sejenis, perusahaan kami lebih menguntungkan” dengan nilai mean 3.80, kemudian dimensi **Pertumbuhan (Y23)** pada indikator

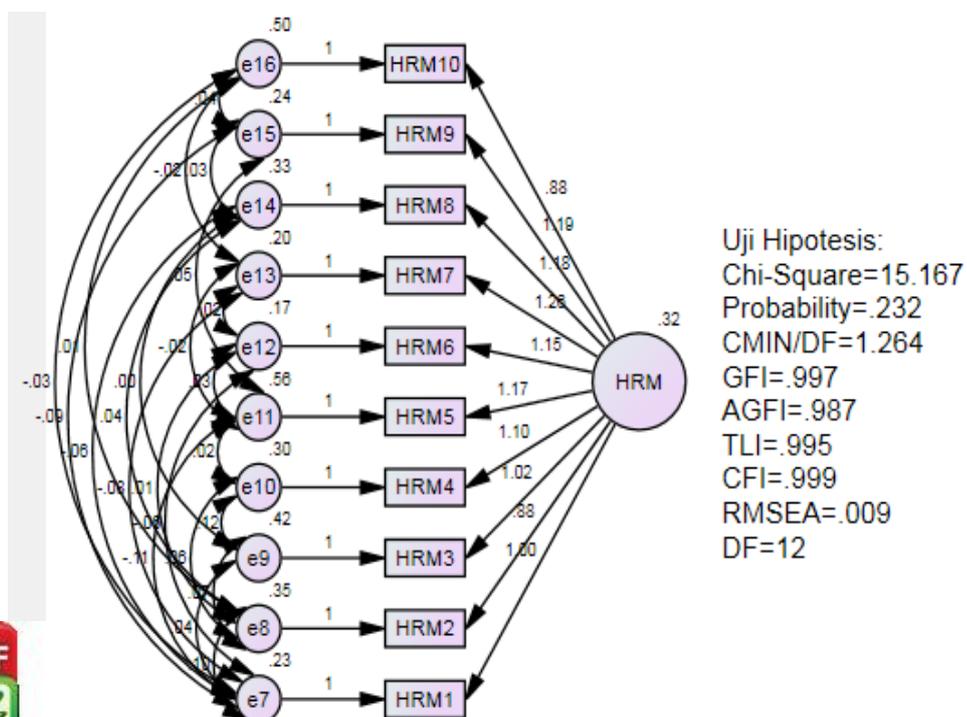


”Dibandingkan dengan rata-rata industri sejenis, perusahaan kami tumbuh lebih cepat” dengan nilai mean sebesar 3.75, sedangkan indikator “Kami mendapatkan keuntungan lebih baik dalam tiga tahun terakhir” merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai mean sebesar 3.56. Dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan pada konstruk kinerja perusahaan yaitu dimensi *pangsa pasar*.

### 5.3. Analisis Konfirmatori Faktor (*Confirmatory Factor Analysis*)

#### 5.3.1. Variabel X1 - Kepemimpinan Transformasional

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari model sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.



Gambar 5.1. Analisis Faktor Variabel X1



Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis selanjutnya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.10. *Goodness of fit indices dan cut off value*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_Square (DF = 12)	Diharapkan kecil	15.167 $\geq$ (0,05 ; 12 = 21.026)	Baik
Probability	$\geq$ 0,05	0.232	Baik
CMIN/DF	$\leq$ 2,00	1.264	Baik
RMSEA	$\leq$ 0,08	0.009	Baik
GFI	$\geq$ 0,90	0.997	Baik
AGFI	$\geq$ 0,90	0.987	Baik
TLI	$\geq$ 0,94	0.995	Baik
CFI	$\geq$ 0,94	0.999	Baik

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel / konstruk X1. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik mendeskripsikan variabel X1.

Tabel 5.11. Evaluasi *Loading Factor* ( $\lambda$ )

Indikator Variabel	<i>Loading Factor</i> / <i>Lamda</i> ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability (p-value)	Keterangan
HRM1	0.768	FIX	0.000	Signifikan
HRM2	0.644	31.067	0.000	Signifikan
HRM3	0.67	31.677	0.000	Signifikan
HRM4	0.752	32.134	0.000	Signifikan
HRM5	0.663	28.328	0.000	Signifikan
HRM6	0.844	34.778	0.000	Signifikan
HRM7	0.848	33.134	0.000	Signifikan
HRM8	0.762	29.846	0.000	Signifikan
HRM9	0.81	31.954	0.000	Signifikan
HRM10	0.577	23.485	0.000	Signifikan

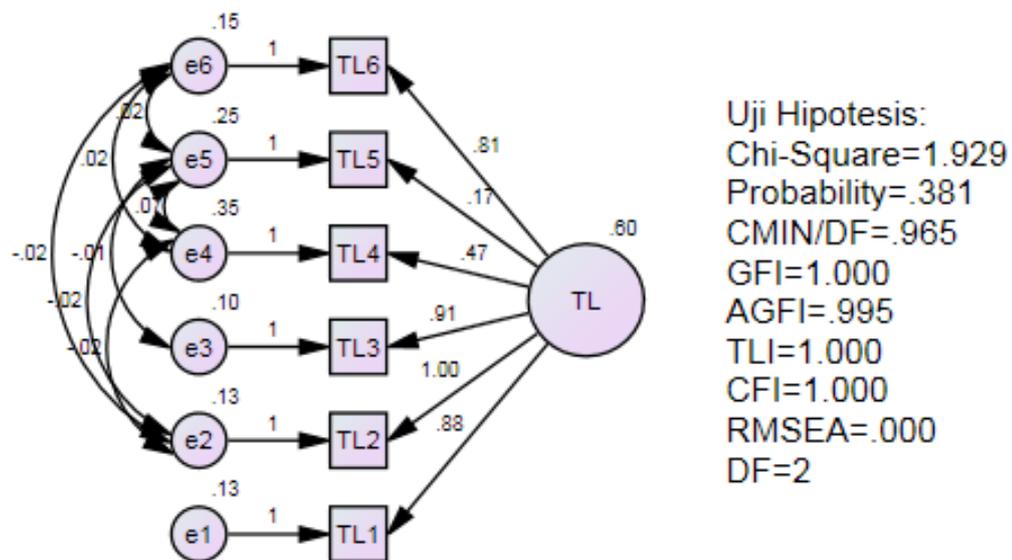
Pengolahan Data Primer, (2019)



Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel *observe* yang membentuk variabel semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai.

### 5.3.2. Variabel X2

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari model sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.



Gambar 5.2. Analisis Faktor Variabel X2

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis ya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model aikan pada tabel di bawah ini.



Tabel 5.12. *Goodness of fit indices dan cut off value*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_Square (DF = 2)	Diharapkan kecil	$1.929 \leq (0,05 ; 2 = 5.991)$	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.381	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.965	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	1.000	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.995	Baik
TLI	$\geq 0,94$	1.000	Baik
CFI	$\geq 0,94$	1.000	Baik

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel / konstruk X2. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel X2.

Tabel 5.13. Evaluasi *Loading Factor* ( $\lambda$ )

Indikator Variabel	<i>Loading Factor / Lamda</i> ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability (p-value)	Keterangan
TL1	0.888	67.491	0.000	Signifikan
TL2	0.909	Fix	0.000	Signifikan
TL3	0.915	73.056	0.000	Signifikan
TL4	0.521	25.833	0.000	Signifikan
TL5	0.261	0.173	0.000	Signifikan
TL6	0.855	60.367	0.000	Signifikan

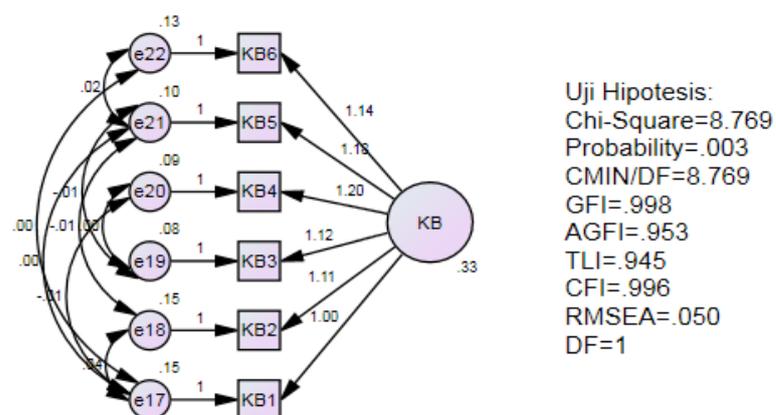
Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas *observe* yang membentuk variabel semuanya dinyatakan valid dengan konsistensi internal yang memadai.



### 5.3.3. Variabel Y1

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari model sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.



Gambar 5.3. Analisis Faktor Variabel Y1

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis selanjutnya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.14. *Goodness of fit indices dan cut off value*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_Square (DF = 1)	Diharapkan kecil	$8.769 \leq (0,05 ; 1 = 3.841)$	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0.003	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	8.769	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0.050	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.998	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.953	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.945	Baik
CFI	$\geq 0,94$	0.996	Baik

Pengolahan Data Primer, (2019)



Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel / konstruk Y1. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel Y1.

Tabel 5.15. Evaluasi *Loading Factor* ( $\lambda$ )

Indikator Variabel	<i>Loading Factor</i> / <i>Lamda</i> ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability (p-value)	Keterangan
KB1	0.831	Fix	0.000	Signifikan
KB2	0.860	66.526	0.000	Signifikan
KB3	0.913	50.785	0.000	Signifikan
KB4	0.916	50.984	0.000	Signifikan
KB5	0.908	52.828	0.000	Signifikan
KB6	0.881	53.64	0.000	Signifikan

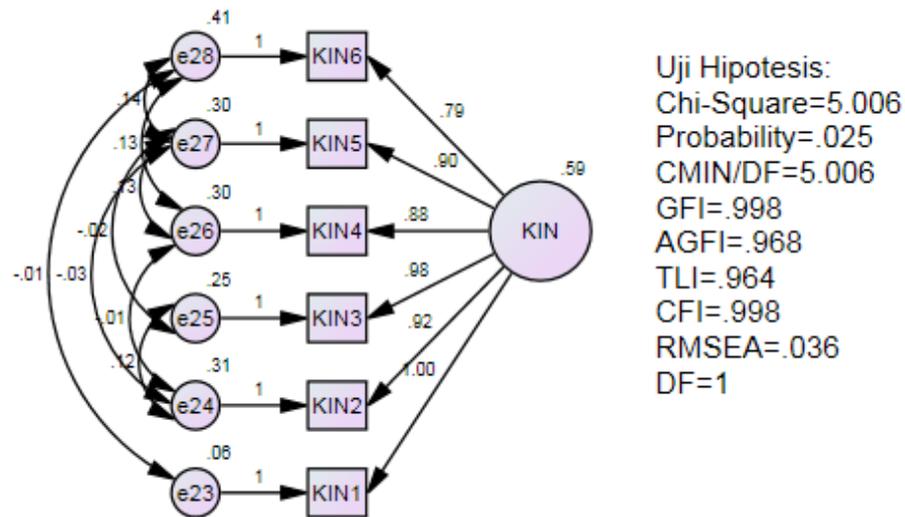
Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel *observe* yang membentuk variabel semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai.

#### 5.3.4. Variabel Y2

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari model sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.





Gambar 5.4. Analisis Faktor Variabel Y2

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis selanjutnya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.16. *Goodness of fit indices dan cut off value*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_Square (DF = 1)	Diharapkan kecil	$5.006 \leq (0,05 ; 1 = 3.841)$	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0.025	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	5.006	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0.036	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.998	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.968	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.964	Baik
CFI	$\geq 0,94$	0.998	Baik

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel / konstruk Y2. Semakin *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel



Tabel 5.17. Evaluasi *Loading Factor* ( $\lambda$ )

Indikator Variabel	<i>Loading Factor / Lamda</i> ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability (p-value)	Keterangan
KIN1	0.953	Fix	0.000	Signifikan
KIN2	0.786	42.443	0.000	Signifikan
KIN3	0.833	52.638	0.000	Signifikan
KIN4	0.775	43.291	0.000	Signifikan
KIN5	0.782	41.349	0.000	Signifikan
KIN6	0.69	33.596	0.000	Signifikan

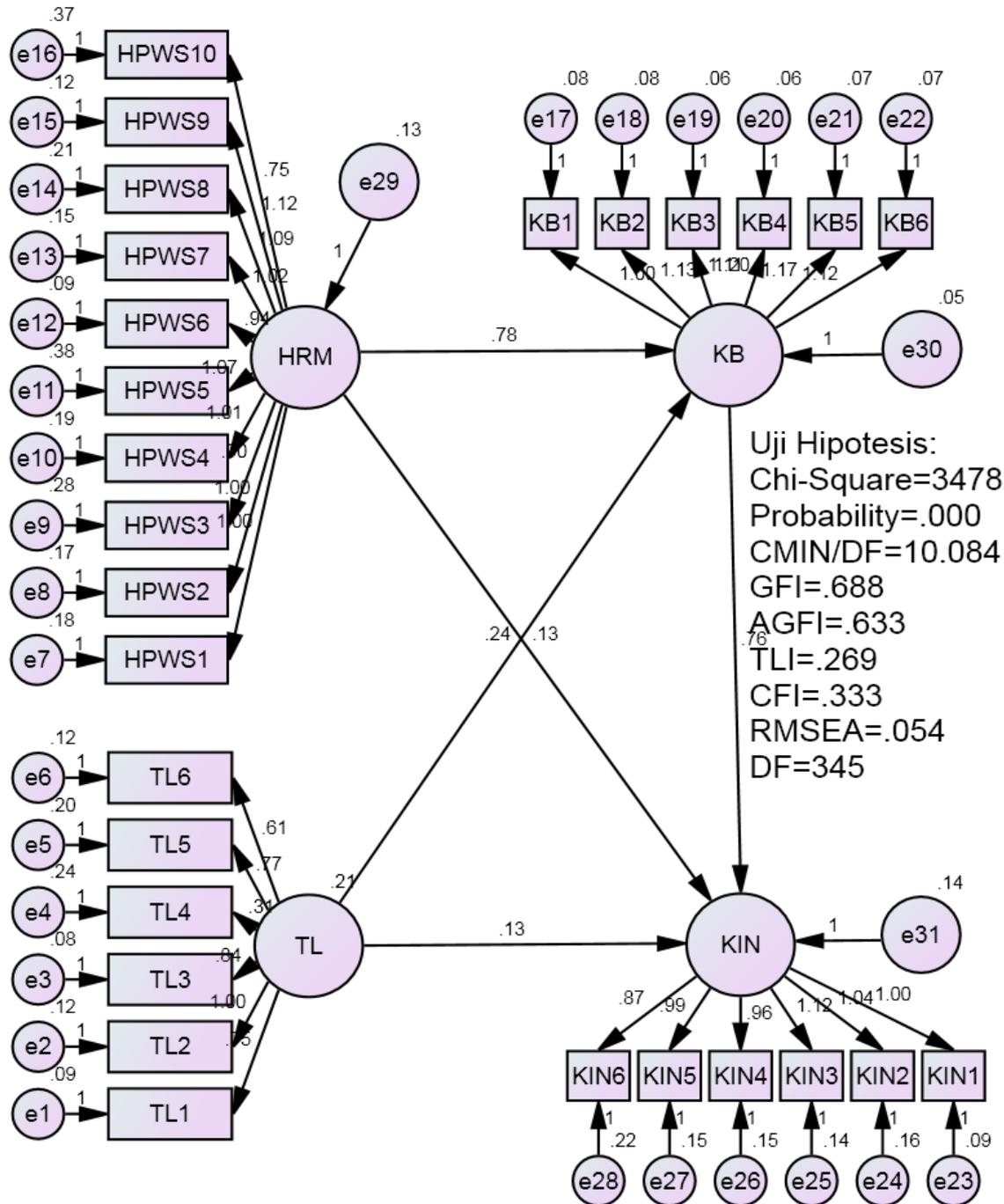
Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel *observe* yang membentuk variabel semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai.

#### 5.4. Analisis Full Model SEM

Berdasarkan penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model dikelompokkan menjadi variabel eksogen (HPWS dan kepemimpinan transformasional) dan variabel endogen (keunggulan bisnis dan kinerja perusahaan). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model, sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau model hubungan yang dibentuk. Model struktural dikatakan baik jika dalam pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Untuk diketahui lebih jelas, akan digambarkan secara *full* dari *structural equation modeling* sebagai berikut.





Gambar 5.5. Hasil uji *full model*

Berdasarkan gambar 5.5. diketahui hasil dari indeks kesesuaian model (*index of fit*) yang disajikan pada Tabel 5.18. Selanjutnya nilai-nilai indeks ini dibandingkan dengan *cut-off value* dari masing-masing indeks. Indeks-



indeks tersebut antara lain Indeks Chi-Square, indeks probabilitas, indeks CMIN/DF, indeks RMSEA, indeks GFI, indeks AGFI, indeks TLI, dan indeks CFI. Sebuah model dikatakan baik apabila mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang sesuai dengan yang disyaratkan oleh nilai kritis (*cut-off value*).

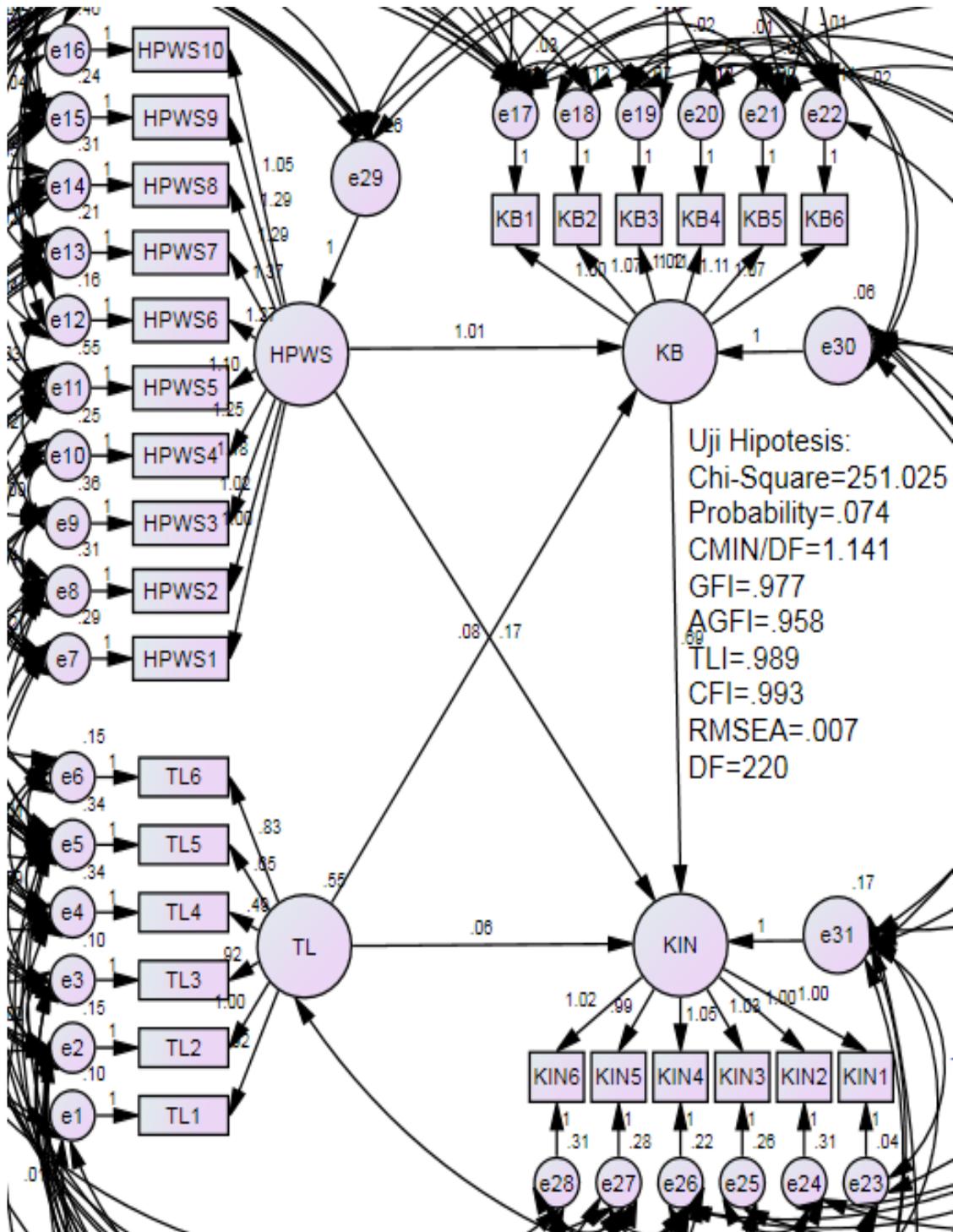
Tabel 5.18. *Goodness Of Fit* dan *Cut-Off Value* – Full Model

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_Square (DF = 344)	Diharapkan kecil	3478,884	Poor
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Poor
CMIN/DF	$\leq 2,00$	10.084	Poor
RMSEA	$\leq 0,08$	0.054	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.688	Poor
AGFI	$\geq 0,90$	0.633	Poor
TLI	$\geq 0,94$	0.269	Poor
CFI	$\geq 0,94$	0,333	Poor

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Tabel di atas menunjukkan model struktural belum layak digunakan. Berdasarkan petunjuk *modification indices* pada program AMOS, kemudian dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model berdasarkan hubungan antara nilai residu yang dihubungkan berdasarkan *output* pada hasil AMOS. Hasil modifikasi model penelitian disajikan sebagai berikut.





Gambar 5.6. Hasil uji *full model* (modifikasi)



Berdasarkan gambar 5.6. diketahui hasil dari indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.19. *Goodness Of Fit* dan *Cut-Off Value* – Full Model (Modifikasi)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_Square (DF = 225)	Diharapkan kecil	$259.814 \leq (0,05 ; 225 = 251.025)$	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.074	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.141	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.007	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.977	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.958	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.989	Baik
CFI	$\geq 0,94$	0.993	Baik

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Setelah dilakukan evaluasi kriteria terhadap indeks kesesuaian model dan model tersebut dinyatakan telah fit, selanjutnya akan dilihat sejauhmana hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model tersebut, yang diuji melalui uji t (*critical ratio*).

#### 5.4.1. *Path Analysis* (Analisis Jalur) – Pengaruh Langsung

Tabel 5.20 akan memperlihatkan nilai-nilai koefisien regresi (*regression wight estimate*) dan *critical ratio* (t hitung). Hipotesa akan diterima jika *critical ratio* (t hitung) lebih besar dari 1,960 atau nilai p value  $\leq 0,05$ . Model analisis *Structural Equation Modelling* yang diajukan dalam penelitian ini mencakup jalur pengaruh langsung antara variabel laten (eksogen) dan variabel laten (endogen).

masi model tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.



Tabel 5.20. Hasil Analisis Model Struktural Hubungan Antar Variabel

Variabel	Variabel	Estimate	T value (Critical Ratio)	p-value	Ket.
Kepemimpinan transformasional	Keunggulan bisnis	0.083	3.966	0.000	Signifikan
Kepemimpinan transformasional	Kinerja perusahaan	0.062	2.394	0.017	Signifikan
HPWS	Keunggulan bisnis	1.007	28.453	0.000	Signifikan
HPWS	Kinerja perusahaan	0.174	2.377	0.017	Signifikan
Keunggulan bisnis	Kinerja perusahaan	0.694	11.348	0.000	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Berdasarkan Tabel 5.20, maka dapat diinterpretasikan secara detail sebagai berikut.

### 1. Kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bisnis

Koefisien pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bisnis sebesar 0,083 dengan nilai t (*critical ratio*) sebesar 3,966. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap keunggulan bisnis (Y1). Hal ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional (X1), diikuti dengan peningkatan keunggulan bisnis (Y1), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya keunggulan bisnis (Y1) dianggap konstan. Nilai *p-value* (probabilitas)  $0,000 > 0,05$ . Dengan demikian, kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bisnis (Y1).

### 2. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan

Koefisien pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,062 dengan nilai t (*critical ratio*) sebesar 2,394. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja



perusahaan (Y2). Hal ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional (X1), diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan (Y2), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kinerja perusahaan (Y2) dianggap konstan. Nilai *p-value* (probabilitas)  $0,017 > 0,05$ . Dengan demikian, kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2).

### 3. HPWS terhadap keunggulan bisnis

Koefisien pengaruh variabel HPWS terhadap keunggulan bisnis sebesar 1,007 dengan nilai *t* (*critical ratio*) sebesar 28,453. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel HPWS (X2) berpengaruh positif terhadap keunggulan bisnis (Y1). Hal ini berarti bahwa peningkatan HPWS (X2), diikuti dengan peningkatan keunggulan bisnis (Y1), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya keunggulan bisnis (Y1) dianggap konstan. Nilai *p-value* (probabilitas)  $0,000 > 0,05$ . Dengan demikian, HPWS (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bisnis (Y1).

### 4. HPWS terhadap kinerja perusahaan

Koefisien pengaruh variabel HPWS terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,174 dengan nilai *t* (*critical ratio*) sebesar 2,377. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel HPWS (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Y2). Hal ini berarti bahwa peningkatan HPWS (X2), diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan (Y2), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kinerja perusahaan (Y2) dianggap konstan. Nilai *p-value* (probabilitas)  $0,017 >$



0,05. Dengan demikian, HPWS (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2).

#### 5. Keunggulan bisnis terhadap kinerja perusahaan

Koefisien pengaruh variabel keunggulan bisnis terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,694 dengan nilai t (*critical ratio*) sebesar 11,348. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel keunggulan bisnis (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Y2). Hal ini berarti bahwa peningkatan keunggulan bisnis (Y1), diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan (Y2), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kinerja perusahaan (Y2) dianggap konstan. Nilai *p-value* (probabilitas)  $0,010 > 0,05$ . Dengan demikian, keunggulan bisnis (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2).

##### 5.4.2. *Path Analysis* (Analisis Jalur) – Pengaruh Tidak Langsung

Selain pengujian pengaruh langsung, pada SEM juga dikenal pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Tabel 5.20 memperlihatkan nilai-nilai pengaruh tidak langsung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis; dan pengaruh tidak langsung antara variabel HPWS terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis. Hasil statistik tersebut secara lengkap disajikan sebagai berikut.



Tabel 5.21. Model Struktural Hasil SEM: Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh X1 terhadap Y2 Melalui Y1							VAF	Keterangan	
Pengaruh tidak langsung				0.0576		=	0.0576	48.16 %	Partial Mediation
pengaruh langsung	+	pengaruh tidak langsung	0.062	+	0.0576		0.1196		
TL (X1) -> KB (Y1)		0.083							
KB (Y1) - KIN (Y2)		0.694							
TL (X1) -> KIN (Y2)		0.062							
Pengaruh X2 terhadap Y2 Melalui Y1							VAF	Keterangan	
Pengaruh tidak langsung				0.698		=	0.698	80.07 %	Full Mediation
pengaruh langsung	+	pengaruh tidak langsung	0.174	+	0.698		0.872		
HPWS (X2) -> KB (Y1)		1.007							
KB (Y1) - KIN (Y2)		0.694							
TL (X1) -> KIN (Y2)		0.174							

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2019)

Berdasarkan Tabel 5.21, terdapat dua pengaruh tidak langsung. Hasil selengkapnya diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja perusahaan (Y2) melalui keunggulan bisnis (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 48,16 persen, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja perusahaan (Y2) melalui keunggulan bisnis (Y1). Nilai VAF sebesar 48,16 persen menunjukkan bahwa semakin tinggi pengaruh antar variabel tersebut masuk pada kategori *partial mediation* (tingkat pengaruh medium).  
Pengaruh tidak langsung antara HPWS (X2) terhadap kinerja perusahaan



(Y2) melalui keunggulan bisnis (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 80,07 persen, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara HPWS (X2) terhadap kinerja perusahaan (Y2) melalui keunggulan bisnis (Y1). Nilai VAF sebesar 80,07 persen menunjukkan bahwa semakin tinggi pengaruh antar variabel tersebut termasuk pada kategori *full mediation* (tingkat pengaruh maksimum).

#### 5.4.3. Path Analysis (Analisis Jalur) – Pengaruh Total

Pengaruh total merupakan akumulasi dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dalam model penelitian ini. Hasil pengaruh total dapat diamati pada tabel berikut.

Tabel 5.22. Model Struktural Hasil SEM: Pengaruh Total

HIP	Variabel			Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Keterangan
	Eksogen	Intervening	Endogen				
1	Kepemimpinan Transformasional (TL) (X1)		Keunggulan Bisnis (KB) (Y)	0.083	0.000	0.083	Positif dan Signifikan
2	Kepemimpinan Transformasional (TL) (X1)		Kinerja Perusahaan (KIN) (Z)	0.062	0.000	0.062	Positif dan Signifikan
3	Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (HPWS) (X2)		Keunggulan Bisnis (KB) (Y)	1.007	0.000	1.007	Positif dan Signifikan
4	Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (HPWS) (X2)		Kinerja Perusahaan (KIN) (Z)	0.174	0.000	0.174	Positif dan Signifikan
5	Keunggulan Bisnis (KB) (Y)		Kinerja Perusahaan (KIN) (Z)	0.694	0.000	0.694	Positif dan Signifikan
6	Kepemimpinan Transformasional (TL) (X1)	Keunggulan Bisnis (KB) (Y)	Kinerja Perusahaan (KIN) (Z)	0.062	0.058	0.120	Positif dan Signifikan
	Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (HPWS) (X2)			0.174	0.699	0.873	Positif dan Signifikan

pengolahan Data Primer, (2019)



### 5.5. Uji Hipotesis

Pada tahap ini ditetapkan keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis yang telah diajukan sebelumnya dengan merujuk pada hasil statistik (pengaruh langsung dan tidak langsung) sebagai berikut.

Tabel 5.23. Pengujian Hipotesis Penelitian

<b>Simbol</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>H1</b>	HPWS berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bisnis	<b>Diterima</b>
<b>H2</b>	HPWS berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	<b>Diterima</b>
<b>H3</b>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bisnis	<b>Diterima</b>
<b>H4</b>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	<b>Diterima</b>
<b>H5</b>	Keunggulan bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	<b>Diterima</b>
<b>H6</b>	HPWS dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis	<b>Diterima</b>



## BAB VI

### PEMBAHASAN PENELITIAN

#### 6.1. HPWS terhadap keunggulan bisnis

Berdasarkan hasil analisis variabel HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bisnis, dengan perubahan HPWS akan meningkatkan keunggulan bisnis. Paşaoğlu (2015), Sendogdu et al. (2013), Tang et al. (2006) dan Scheible & Bastos (2013) serta beberapa peneliti lainnya yang memiliki banyak persamaan dengan hasil penelitian ini, karena pada umumnya organisasi bisnis sangat membutuhkan HPWS dan keunggulan bisnis untuk menjaga eksistensi organisasi ditengah persaingan bisnis. Dimensi *recruitment* sebagai dimensi yang berperan penting pada kualitas hubungan HPWS terhadap keunggulan bisnis, sesuai dengan temuan-temuan terdahulu.

HPWS ditentukan dalam beberapa aspek serta ditentukan sebagai sistem yang mengekstrak, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan pegawai untuk memastikan implementasi dan kesesuaian organisasi dan seluruh anggotanya secara efektif. HPWS dikonseptualisasikan sebagai suatu perangkat kebijakan dan praktik yang konsisten secara internal, HPWS dirancang dan diterapkan untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. HPWS merumuskan seperangkat praktik yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dengan cara memfasilitasi pengembangan kompetensi yang bersifat spesifik, hubungan sosial yang kompleks dan menghasilkan pengetahuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan

f.



Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja dimana pegawai tidak hanya melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan saja tetapi juga membuat suasana yang mendorong sikap pegawai lebih bertanggung jawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan HPWS dipandang sebagai *goal optimization* atau pencapaian sasaran dari upaya kolektif. Derajat pencapaian sasaran menunjukkan derajat efektivitas suatu organisasi. Suatu program dikatakan efektif jika tujuan akhir program tercapai, sehingga pencapaian tujuan merupakan indikasi nyata dalam menilai efektivitas atau tidaknya suatu tujuan.

HPWS berkaitan dengan seluruh aspek tentang bagaimana individu bekerja dan mengelola organisasi secara teratur. Hal ini mencakup kegiatan berupa strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, hubungan karyawan serta penyediaan jasa karyawan. HPWS menekankan praktek sumber daya manusia dari perilaku dan manajemen strategi.

Praktek manajemen sumber daya manusia sebagai upaya yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia melalui fasilitas pengembangan kompetensi berdasarkan spesifikasi organisasi tersebut, menghasilkan hubungan sosial yang kompleks serta menghasilkan pengetahuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan keunggulan bisnis.

Praktek manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan kebijakan serta filosofi organisasi yang dirancang untuk mengembangkan, asi, dan mempertahankan individu yang menjamin tercapainya efektifitas



dan kelangsungan hidup organisasi. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia menjadi prioritas selama beberapa tahun terakhir baik dalam dunia akademisi dan dalam dunia praktek hal ini disebabkan oleh praktek-praktek manajemen sumber daya manusia membantu karyawan untuk membentuk sikap dan perilaku mereka yang sesuai dengan harapan organisasi.

Merujuk pada teori-teori pendukung HPWS dapat dikemukakan bahwa sebuah organisasi perlu menerapkan HPWS untuk beragam strategi perusahaan. HPWS dapat menjadi efektif apabila kebijakan SDM dari sebuah perusahaan harus sesuai dengan aspek-aspek organisasi lainnya. Strategi sebuah organisasi memerlukan prasyarat perilaku tertentu agar HPWS berhasil, dan penggunaan HPWS dalam organisasi dapat menghargai atau mengontrol perilaku karyawan.

Berbagai kebijakan dan HPWS dapat digunakan untuk menggerakkan perilaku karyawan yang sesuai dengan arah strategi organisasi. Organisasi dapat membentuk sistem dan HPWS dengan memastikan bahwa individu-individu dengan kemampuan tertentu dapat dipekerjakan dan dipertahankan. Mereka dapat menerapkan HPWS untuk memastikan bahwa karyawan termotivasi untuk berperilaku sesuai dengan arah strategi bisnis.

## 6.2. HPWS terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil analisis variabel HPWS berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan peningkatan HPWS akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini memiliki relevansi dengan studi Jyoti & Rani (2017) dan Mao et al. (2013) bahwa *High Performance Work Systems*



ositif mempengaruhi kinerja organisasi. Dimensi *attitude survey* memiliki i terbesar kedua pada hubungan HPWS terhadap kinerja perusahaan,

urgensi dimensi *attitude survey* turut pula menjadi perhatian peneliti terdahulu seperti Mihail et al. (2013); Mendelson et al. (2011); dan Siddique et al. (2019).

HPWS sebagai perangkat yang terpadu (*bundles*), apabila praktek tersebut muncul, maka secara mutual akan saling menekankan atau bersinergis. Beberapa faktor penting yang ditekankan adalah kesesuaian internal dan kesesuaian eksternal. Kesesuaian internal memerlukan koordinasi atau kongruensi diantara beragam praktek manajemen SDM dalam suatu organisasi. Kesesuaian eksternal berarti bahwa praktek manajemen SDM dikaitkan dengan tujuan organisasi atau strategi bisnis tertentu.

Sumber daya manusia merupakan kumpulan individu di dalam organisasi yang memiliki keunikannya masing-masing namun tidak dapat digeneralisir sehingga kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi selayaknya mampu mawadahi bahkan menghubungkan beragam keunikan individu tersebut. Individu dalam organisasi dinilai unik hal ini disebabkan setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda, dengan karakteristik atau profile yang berbeda, cara pandang atau perspektif yang berbeda terhadap suatu peristiwa atau permasalahan, memiliki persepsi yang berbeda, serta kepribadian yang berbeda. Seluruh hal tersebut merupakan hal yang sifatnya *intangibile*, sehingga tidak mudah dilihat, diraba, dan dipahami dengan mudah karena bukan sesuatu *tangible* (fisikal). Selain hal-hal *intangibile*, individu juga berbeda dan unik secara fisikal, diantaranya bentuk tubuh secara fisik, ras/etnis, dan gender yang tentunya kebutuhan mereka berbeda. Keunikan-keunikan tersebut diakomodir dengan baik sehingga tujuan dari organisasi dapat terpenuhi.



kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya akan  
 garuhi perilaku kelompok maupun individu didalam internal organisasi.

Setiap individu dan kelompok akan memiliki persepsi dan penilaian yang beragam terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik MSDM serta aspek lainnya. Kekecewaan maupun tekanan dapat timbul akibat persepsi dan penilaian terhadap suatu bentuk kebijakan sehingga memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi diantaranya tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya *turnover*, serta penurunan produktivitas individu atau kelompok.

HPWS memegang peranan penting yang mendukung keberhasilan organisasi bukan hanya sekedar untuk bertahan hidup tetapi juga untuk dapat meraih tujuan organisasi yang lebih baik. Jika dijelaskan lebih lanjut, maka kebijakan dan HPWS berperan dalam tiap aktivitas maka akan terdapat sejumlah kebijakan dan praktek MSDM diantaranya: a) kebijakan dan praktek seleksi (meliputi perencanaan, rekrutmen sampai dengan penempatan); adanya program *training* dan *development*; evaluasi kinerja (menentukan keberlangsungan individu dalam organisasi, dalam hal ini untuk memastikan apakah individu tersebut akan dipromosikan, atau sebaliknya).

### 6.3. Kepemimpinan Transformasional terhadap Keunggulan Bisnis

Peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan keunggulan bisnis dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi keunggulan bisnis dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bisnis mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan



adanya keunggulan bisnis. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan-nya seperti Sattayaraksa & Boon-itt (2018) bahwa kepemimpinan transformasional CEO mempengaruhi kinerja inovasi produk. Studi Xenikou &

Simosi (2006) bahwa kepemimpinan transformasional dan orientasi humanistik memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi.

Kepemimpinan transformasional didasarkan pada asumsi bahwa individu harus mengikuti atau bekerja atau melakukan hal-hal penting untuk pimpinan yang menginspirasi mereka. Pemimpin dengan visi dan semangat dapat mencapai prestasi terbaik dengan menanamkan antusiasme serta energi positif. Kepemimpinan transformasional diawali pengembangan visi, memiliki pandangan masa depan yang menggerakkan potensi seluruh anggota organisasi. Tindakan berikutnya yaitu terus-menerus mensosialisasikan visi organisasi tanpa lelah. Hal ini membutuhkan energi dan komitmen yang tinggi, karena beberapa anggota organisasi akan bekerja lebih lambat daripada yang lain. Sehingga pemimpin transformasional perlu mengambil kebijakan khusus dan bekerja dengan cara apa pun untuk meyakinkan orang lain (anggota organisasi yang lambat) untuk bergabung bersama dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pemimpin transformasional memiliki tujuan untuk menginspirasi para anggota organisasi dalam mencapai hasil yang luar biasa, ketika mereka mampu mengembangkan kemampuan kepemimpinan transformasional secara maksimal. Pemimpin transformasional membantu pengikut untuk terus tumbuh serta berkembang yang selanjutnya memenuhi kebutuhan pengikut, memberdayakan mereka dan menyelaraskan tujuan serta sasaran dari anggota organisasi, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar dan kompleks. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan anggota organisasi melebihi capaian kinerja yang diharapkan,

yebabkan semakin tingginya tingkat kepuasan serta komitmen pengikut kelompok dan organisasi.



Interaksi individual dalam organisasi baik secara sosial maupun secara kausalitas, dalam perannya sebagai pemimpin dan pengikut. Pengikut yaitu individu (pegawai) yang dipimpin, sedangkan pemimpin yaitu manajer. Selanjutnya beberapa kelompok peran dari seorang manager diantaranya: (a) peran interpersonal merupakan peran sebagai tokoh utama, sebagai penghubung pihak luar, serta pemimpin; (b) Peran pengolah informasi, pemimpin sebagai pusat pemikiran, pembagi informasi, serta juru bicara; (c) Peran pengambilan keputusan, pemimpin sebagai seorang pengusir gangguan, pengatur sumber daya di dalam organisasi dan negosiator.

Beberapa kelompok peran menunjukkan kondisi manajer di dalam organisasi memiliki tanggung jawab yang sangat berat. Manajer / pemimpin yang berkomitmen afektif merupakan sumber daya yang berharga, langka serta spesifik untuk organisasi, yang sulit untuk ditiru oleh organisasi pesaing, sehingga dapat mendorong kinerja organisasi. Manajer/pemimpin yang memiliki komitmen merupakan sumber daya yang sulit untuk ditiru disebabkan oleh: (1) Komitmen manajerial berlaku spesifik untuk internal organisasi; (2) Meskipun terdapat satu atau dua orang manajer/pimpinan yang beralih ke organisasi lain, namun sangat sulit untuk mempengaruhi suatu kelompok manajer yang memiliki komitmen yang tinggi; dan (3) Kelompok manajer yang berkomitmen tinggi pada satu organisasi, para manajer tersebut menjalin hubungan yang saling mawadahi serta saling bersinergi sebagai suatu aktivitas yang kompleks.

Pendekatan *contingent reward* pada aspek kepemimpinan yaitu mengisyaratkan agar hadiah/bonus diberikan kepada pegawai. Para pegawai



ampu memperlihatkan kinerja terbaik dan memuaskan maka akan  
 it hadiah/bonus. Hadiah/bonus dapat berbentuk material dan non

material. Pendekatan *management by exception active* pada aspek kepemimpinan yaitu pemahaman terhadap sejumlah aturan untuk mengontrol pegawai, dengan tujuan agar anggota organisasi terhindar dari kesalahan-kesalahan.

Peranan kepemimpinan yang tepat secara teknis yaitu dengan berupaya meningkatkan disiplin kerja, berupa ketaatan dan kepatuhan dalam hal waktu dan kerja sesuai aturan dan ketentuan organisasi. Baik pemimpin dan anggota organisasi telah diikat dalam kelompok secara bersama-sama untuk mematuhi norma, aturan, dan sistem, agar tercapai tujuan organisasi. Hal yang berperan strategis dalam membangun kinerja organisasi adalah peran kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### **6.4. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan**

Peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya seperti Camps & Rodriguez (2011); dan Ho (2016) bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kinerja. Rao & Abdul (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja tim.



epemimpinan transformasional bertujuan menanamkan keyakinan serta itkan dukungan dari seluruh anggota organisasi dalam rangka mencapai ganisasi. Kepemimpinan transformasional dapat diusahakan di dalam

diri pemimpin. Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki gagasan untuk berinovasi yang memberikan nilai positif bagi organisasi. Gagasan yang dimiliki pemimpin bersumber dari gagasan sendiri, tidak meniru ataupun menjiplak dari manajer lain. Pemimpin selalu berusaha agar dapat mengembangkan gagasan yang ia yakini. Dengan percaya kepada anggota organisasi, serta senantiasa menanamkan *trust* pada para pegawai. Gagasan dari pemimpin transformasional memiliki perspektif jangka panjang bagi organisasi, tidak menginginkan *status quo*, serta merasa tidak puas dengan capaian yang ada. Pemimpin transformasional senantiasa bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh anggota organisasi, serta mampu melakukan hal yang benar.

Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat diamati dari jenis perilaku yang meningkatkan kinerja individu dan kolektif, serta organisasi. Metode umum yaitu melalui survei dengan kuesioner deskripsi perilaku pemimpin. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan. Namun hambatan utama dalam penelitian kepemimpinan yaitu belum adanya kesepakatan mengenai kategori perilaku yang relevan dan tepat bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena sulitnya membandingkan dan mengintegrasikan temuan dari penelitian sebelumnya yang menggunakan sudut pandang yang berbeda dari perspektif perilaku pemimpin. Efektivitas seorang pemimpin tergantung dari ciri pribadi individu, ciri dari tugas yang dibebankan dan tempat individu itu dalam hierarki organisasi.

Kepemimpinan memiliki beberapa makna, yaitu: (a) sebagai suatu proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas para pegawai; (b) visi, rasa puas, motivasi, komitmen, kepercayaan, loyalitas, obsesi dan



lainnya kepada para pegawai; dan (c) menggunakan simbol-simbol yang bermakna, memberikan perhatian kepada anggota organisasi, menunjukkan tindakan nyata yang konstruktif, serta memberikan pelatihan kepada para pegawai sebagai bentuk pemberdayaan.

Secara operasional peranan kepemimpinan yang efektif adalah dengan cara meningkatkan disiplin yang tinggi, yaitu ketaatan dan kepatuhan dalam waktu dan kerja maksimal, serta kepatuhan terhadap ketentuan lainnya, dimana pemimpin dan bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama mematuhi sistem instrumen tersebut, agar tercapai tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin pada dasarnya harus memiliki 4 kompetensi yaitu a) kecerdasan; b) kedewasaan dan keleluasaan berhubungan (komunikasi); c) motivasi diri dan dorongan berprestasi; d) memiliki sifat hubungan kemanusiaan.

#### **6.5. Keunggulan Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan**

Peningkatan kualitas keunggulan bisnis akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel keunggulan bisnis terhadap kinerja perusahaan mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Kumar (2007) bahwa *Deming Prize* dan MBNQA telah menjadi referensi keunggulan proses organisasi dalam mencapai kinerja organisasi. Studi Sampaio et al. (2012) menjelaskan bahwa meskipun perusahaan memiliki model keunggulan bisnis yang berbeda

insip dan kriterianya tetap sama.

kinerja dan kualitas organisasi dinilai oleh pihak diluar organisasi, organisasi dituntut untuk bertanggung jawab penuh agar setiap praktek



bisnisnya memberi kontribusi nilai kepada masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai sehingga dapat mengembangkan bisnis organisasi. Organisasi yang dapat memuaskan pelanggannya akan memiliki keunggulan bisnis yang tinggi. Keunggulan tersebut dapat dimiliki oleh perusahaan jika mampu memperhatikan dan mampu menerapkan beberapa komponen yaitu masa sekarang dan masa depan organisasi.

Model keunggulan bisnis berbeda pada setiap perusahaan namun memiliki tujuan yang sama yaitu untuk menetapkan pedoman dan kriteria evaluasi dan peningkatan menuju keunggulan organisasi, baik di tingkat nasional dan internasional. Manajemen Kualitas (EFQM), Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Deming Prize dan Iberoamerican Quality Award (IQA), merupakan ukuran keunggulan bisnis yang diperoleh perusahaan karena penghargaan tersebut terkenal di seluruh dunia.

Banyak organisasi telah mengadopsi model keunggulan bisnis karena mereka menyadari bahwa model-model tersebut mempromosikan penerapan praktik terbaik dan alat yang memungkinkan pencapaian strategi kualitas, perbandingan praktik terbaik, penilaian diri, dan peningkatan berkelanjutan. Model keunggulan bisnis bukan sebagai alat atau metodologi yang digunakan organisasi untuk memecahkan beberapa masalah organisasi yang mereka hadapi. Keunggulan kompetitif organisasi bergantung pada kinerja individu setiap pekerja dan pada infrastruktur organisasi yang mendukung perusahaan. Dengan demikian, keunggulan kompetitif dapat memperoleh banyak hal melalui penggunaan model keunggulan bisnis. Model keunggulan memberikan peluang

tan pribadi dalam kepemimpinan, pendekatan holistik terstruktur untuk



peningkatan organisasi, peluang *benchmarking* dan akses untuk menunjukkan praktik terbaik.

Perspektif sistem mengatur pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai kesuksesan kinerja. Setiap kategori dalam *Baldrige Assessment* saling bekerja sama dan terintegrasi dalam suatu mekanisme yang memastikan konsistensi rencana, proses, pengukuran, dan tindakan secara keseluruhan. Perspektif sistem meliputi cara pemimpin organisasi dalam memonitor, merespon, dan mengatur kinerja berdasarkan pada hasil yang dicapai. Perspektif sistem dapat pula berupa pengukuran kinerja, indikator, kompetensi inti serta pengetahuan organisasi untuk membangun kunci strategis.

#### **6.6. HPWS dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis**

Berdasarkan hasil analisis variabel HPWS dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis, perubahan HPWS dan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis. HPWS dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis. Peningkatan HPWS dan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pengaruh HPWS terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis lebih tinggi, jika dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis.



enerapan HPWS dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dengan hasil tingkat organisasi. Secara keseluruhan, tingkat

dukungan yang diberikan untuk prediksi universalistik mengindikasikan bahwa perspektif universalistik adalah perspektif teoritis yang tepat untuk manajemen SDM strategik.

Studi sebelumnya telah menjelaskan tentang sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS), yang melibatkan MSDM untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, mendorong motivasi dan upaya mereka, dan menumbuhkan lingkungan yang kondusif dan berkontribusi untuk organisasi, serta menghasilkan kondisi yang menguntungkan bagi pengembangan sumber daya dan kemampuan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Sistem ini (HPWS) juga disebut sistem SDM komitmen tinggi, praktik kerja komitmen tinggi, sistem SDM peningkatan sumber daya manusia, dan sistem SDM keterlibatan tinggi karena dianggap berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang, pada gilirannya, akan berdampak pada kinerja organisasi secara menyeluruh.

HPWS mengacu pada kebijakan strategi sumber daya manusia. Dimana strategi ini digunakan untuk pencapaian tujuan perusahaan, sumber keunggulan kompetitif, bahwa sumber daya manusia mungkin paling efektif dikembangkan dan di dorong oleh kebijakan yang konsisten untuk mendorong memaksimalkan kinerja organisasi, yang dimana salah satunya dengan memberikan pengarahan yang meliputi bagaimana sikap dan perilaku kepemimpinan, komunikasi yang dibina dan motivasi yang diberikan. Sehingga dengan pengarahan yang diberikan karyawan dapat bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.



## BAB VII

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

- 1) HPWS mempengaruhi keunggulan bisnis dengan tingkat pengaruh yang kuat. Pengaruh di atas didapatkan dari sistem proses rekrutmen (rerata 3,98) yang terstruktur, melalui serangkaian tes seleksi, ujian, assessment center, wawancara yang memastikan calon karyawan yang diterima memiliki kemampuan dan nilai personal sejalan dengan kebutuhan dan nilai-nilai perusahaan. Sehingga ketika menjadi karyawan dapat langsung menyesuaikan diri dengan nilai perusahaan dan bangga serta loyal sebagai bagian dari perusahaan (rerata attitude 3,94). Kebanggaan dan loyalitas tersebut mendorong karyawan untuk memberikan partisipasi (rerata partisipasi 3,83) dan kontribusi bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan. Kepercayaan terhadap nilai-nilai perusahaan dan keinginan untuk berpartisipasi, mendorong karyawan memanfaatkan kesempatan untuk dipromosikan (*promotion from within*) mengisi posisi-posisi yang lowong di perusahaan.
- 2) Kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bisnis mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan keunggulan bisnis pada perusahaan. Kepemimpinan transformasional memadukan pendekatan top-down dalam bentuk penerjemahan visi, berbagi nilai-nilai dan pencapaian sasaran bersama perusahaan, dan juga pendekatan yang merangkul



karyawan untuk berkontribusi secara bottom-up, dimana pemimpin memberikan dukungan ketika karyawan mengalami kesulitan. Dukungan yang bersifat internal tim atau teknis fungsional antara lain penyelesaian permasalahan personal karyawan, permasalahan untuk menyelesaikan target pekerjaan ataupun permasalahan pengembangan kompetensi melalui pemberian pelatihan yang diperlukan. Dukungan lain yang diperlukan adalah penyelesaian masalah karyawan akibat kebijakan organisasi, -misalnya penentuan/ pembayaran gaji yang adil berdasarkan meritokrasi, pelaksanaan manfaat kesehatan yang layak, ataupun status kepegawaian sesuai dengan kontrak kerja. Pemimpin dapat memberikan dukungan melalui mekanisme eskalasi baik kepada tingkat kepemimpinan yang lebih tinggi ataupun melalui departemen Human Capital sehingga masalah terselesaikan. Dengan berkurangnya permasalahan yang dihadapi oleh karyawan akibat pemimpin menunjukkan dukungannya, maka karyawan akan semakin termotivasi untuk berkontribusi dan berkinerja.

- 3) Keunggulan bisnis terhadap kinerja perusahaan mencerminkan tingginya kontribusi variabel tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Keunggulan bisnis memberikan pendekatan sistematis dan integratif bagi perusahaan dan stakeholder di dalamnya untuk menjalankan nilai-nilai perusahaan dan mencapai sasarnya. Kepemimpinan yang mengarahkan fokus kepada pelayanan terbaik kepada pelanggan menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Nilai-nilai berupa apresiasi kepada



pelanggan diyakini menjadi penentu keberhasilan kinerja. Peningkatan sistem pengelolaan sumber daya manusia dan proses yang semakin integratif akan meningkatkan kapabilitas perusahaan.

- 4) Kepemimpinan transformasional dan High Performance Work Systems berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis, dimana perubahan HPWS dan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui keunggulan bisnis. Kepemimpinan akan memberikan arahan dan dukungan kepada karyawan, yang dikelola secara sistematis dan simultan untuk melaksanakan sistem kerja yang terarah, fokus kepada karyawan, terukur secara periodik, dan mampu mengembangkan kapabilitas sumber daya manusia sebagai intellectual capital dalam proses bisnis yang efisien dan efektif, akan mendorong kinerja perusahaan yang produktif dan profitable sehingga menciptakan pertumbuhan (*prosperity*) dan mampu mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar yang sudah dimiliki.

## 7.2. Saran

1. *High Performance Work Systems* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bisnis. HPWS juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan HPWS akan meningkatkan keunggulan bisnis dan kinerja perusahaan. Tingginya pengaruh HPWS didukung oleh indikator-indikator yang kuat antara



lain proses rekrutmen yang adil, transparan dan sistematis, perilaku karyawan yang sejalan dengan nilai-nilai utama perusahaan, kesempatan berpartisipasi dalam program perusahaan, kesempatan *promotion from within* bagi karyawan yang memotivasi pencapaian karir lebih baik, penyebaran informasi yang cukup serta bekerja dalam tim yang mandiri. Praktek-praktek di atas perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan untuk memotivasi karyawan bertahan, berkarir dan berkontribusi lebih lama di perusahaan. Sedangkan indikator seperti prosedur keluhan kesah formal, pelatihan yang terencana, terukur dan berdampak bagi peningkatan kompetensi, program rewards dan kompensasi yang memotivasi serta manajemen kinerja yang mendorong meritokrasi merupakan indikator yang masih dapat ditingkatkan. Peningkatan indikator-indikator ini dapat dilakukan melalui perumusan kebijakan dalam peraturan perusahaan, komunikasi dan sosialisasi kepada seluruh pihak yang terdampak dan berkepentingan dan pengukuran efektivitas pelaksanaannya dalam operasional perusahaan.

2. Indikator utama yang berperan dalam tingginya Kepemimpinan Transformasional adalah pencapaian tujuan bersama (group goals), perumusan visi perusahaan dan pemimpin yang jelas bagi karyawan (vision), kemampuan pemimpin untuk dijadikan sebagai panutan (model) dan kesempatan untuk memberikan ide-ide baru dalam penyelesaian masalah di perusahaan (*intellectual stimulation*). Penerapan unsur gaya kepemimpinan transformasional perlu dipertahankan. Sedangkan indikator semacam ekspektasi untuk



kinerja yang lebih tinggi (high performance) dan dukungan bagi karyawan(support) menjadi pekerjaan rumah setiap pemimpin yang masih perlu ditingkatkan agar lebih memperkuat kepemimpinan transformasional yang diperankan.

3. Indikator utama yang berperan dalam tingginya Keunggulan Bisnis adalah kepemimpinan (leadership), fokus kepada pelanggan (customer) dan perumusan rencana strategik perusahaan (strategic). Indikator-indikator ini merupakan indikator yang sudah baik dan perlu dipertahankan. Sedangkan indikator yang terkait manajemen proses yang handal, efisien dan efektif (process), fokus pada peningkatan kompetensi, kepuasan dan lingkungan kerja bagi karyawan (human focus) dan ketersediaan informasi terkait kinerja perusahaan dan pesaing (information) memerlukan perhatian dari pimpinan perusahaan untuk memastikan bahwa keunggulan bisnis yang dicita-citakan dapat tercapai.
4. Keunggulan bisnis memberikan pengaruh mediasi yang signifikan dalam hubungan Kepemimpinan transformasional dan *High Performance Work Systems* terhadap kinerja perusahaan. Pada pengelolaan sumber daya manusia yang menyeluruh, terstruktur dan sistematis, keunggulan bisnis terbukti memberikan pengaruh secara penuh bagi tercapainya sasaran, tujuan dan kinerja perusahaan. Sedangkan pada kepemimpinan, keunggulan bisnis terbukti memberikan pengaruh mediasi sebagian dimana masih ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi hubungan dua variabel ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia,



baik oleh perusahaan melalui departemen HR atau SDM dan oleh para pimpinan di perusahaan, perlu dilaksanakan secara menyeluruh, terstruktur dan sistematis. Arah perusahaan perlu dirumuskan untuk senantiasa berorientasi kepada pelanggan, melalui perencanaan strategis, pengukuran kinerja, karyawan dan manajemen proses yang efektif dan efisien, akan mengantarkan perusahaan mencapai kinerja yang diharapkan lebih tinggi.

### 7.3. Keterbatasan

1. Penelitian ini tidak menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap HPWS.
2. Penelitian ini tidak membandingkan dengan kelompok usaha lainnya, sehingga diharapkan bagi penelitian di masa depan untuk memperluas objek penelitian berdasarkan usia kelompok perusahaan yang panjang.
3. Penelitian ini tidak menggunakan *depth interview*.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aga, D.A., N. Noorderhaven., & B. Vallejo (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34: 806–818.
- Anil, A.P., & Satish K.P. (2019). TQM practices and its performance effects – an integrated model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 36, No. 8.
- Angell, Linda C., & L.M. Corbett (2009). The quest for business excellence: evidence from New Zealand's award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 2, pp: 170-199.
- Antonakis, John., & R.J. House (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*.
- Antony, J.P., & S. Bhattacharyya (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 3, pp: 42-52.
- Amin, Muslim; Wan Khairuzzaman Wan Ismail; Siti Zaleha Abdul Rasid. dan Selemani, Richard Daverson Andrew. (2014). The Impact Of Human Resource Management Practices On Performance: Evidence From A Public University. *The TQM Journal*, Vol. 26 Issue: 2, Pp.125-142.
- Appelbaum, Eileen., Berg, Peter. dan Kalleberg, Arne L. (2003). Balancing Work And Family: The Role Of High-Commitment Environments. *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2 (April 2003). © 2003 Regents Of The University Of California Published By Blackwell Publishing, Inc.
- Arranz, N., M.F. Arroyabe., Jun Li., J.C. Fernandez de Arroyabe (2019). An integrated model of organisational innovation and firm performance: Generation, persistence and complementarity. *Journal of Business Research*, Vol. 105: 270-282.
- Augier, Mie (2013). The early evolution of the foundations for behavioral organization theory and strategy. *European Management Journal*. 31: 72– 81.
- , Florence Stinglhamber., & Isabelle Hansez (2019). High-Performance Work Systems and Well-Being: Mediating Role of Work-to-Family Interface. *Psychologica Belgica*, 59(1), pp. 301–320.
- E. (2010). The relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and employees' perceptions of CEO



- charisma. *Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 1, pp: 28-37.
- Badri, M.A., H. Selim., K. Alshare., E.E. Grandon., H. Younis., & M. Abdulla (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 9.
- Baird, K., S. Su., R. Munir (2019). Levers of control, management innovation and organisational performance. *Pacific Accounting Review*, Vol. 31, No. 3, pp: 358-375.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bastian, Elvin., dan Muchlish, M. (2012). Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement Systems And Organizational Performance. *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, Vol. 65, Pp: 787-792.
- Boselie, P., Jaap Paauwe., & P. Jansen (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12:7, 1107-1125.
- Bou-Llusar, J.C., Ana B. Escrig-Tena., Vicente Roca-Puig., & Inmaculada Beltrán-Martín (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, Vol. 27, Issue 1.
- Buil, I., Eva Martínez., & Jorge Matute (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 77: 64-75.
- Camps, J., & H. Rodriguez (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, Vol. 40, No. 4.
- Catuogno, S., C. Arena., A. Cirillo., & L. Pennacchio (2017). Exploring the relation between family ownership and incentive stock options: The contingency of family leadership, board monitoring and financial crisis. *Journal of Family Business Strategy*.
- Chahal, H., J. Jyoti., A. Rani (2016). The Effect of Perceived High-performance Human Resource Practices on Business Performance: Role of Organizational Learning. *Global Business Review*, Vol. 17, Issue 3.
- I., S. Limungaesowe., & A. Vilarndiisoh (2018). Examining The Effects of Succession Planning on The Sustainability of Family Businesses In Cameroon. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 7, Issue 5.



- Cross, K.F. & Lynch, R.L. (1992). For good measure. *Certified Management Accountants (CMA) Magazine*, 66 (3), pp. 20-24.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management* 9(3): 101–115.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1), 135-145.
- Deichmann, Dirk., & Daan Stam (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, Issue 2.
- Demirbag, M., S.C.L. Koh., E. Tatoglu., & S. Zaim (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 8.
- Dessler, Gary (2016). *Human Resource Management (15th Edition)*. Pearson.
- Dimba, Beatrice Akong'o. (2010). Strategic Human Resource Management Practices: Effect On Performance. *African Journal Of Economic And Management Studies*, Vol. 1 Issue: 2, Pp.128-137.
- Dodangeh, J., M.Y. Rosnah., N.Ismail., Y.Md.Ismail., M.R.Biekzadeh., & J.Jassbi (2012). A Review on Major Business Excellence Frameworks. *Technics Technologies Education Management*, Volume 7/ Number 3.
- Doulatabadi, M., & A. Yusof (2018). Self-Assessment and Quality Awards Models: a review of practice and process. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Bandung, Indonesia, March 6-8.
- Dutta, S. (2007). Enhancing competitiveness of India Inc.: Creating linkages between organizational and national competitiveness. *International Journal of Social Economics*, Vol. 34, No. 9 pp 679-712.
- Dyer, L., & T. Reeves (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?. *International Journal of Human Resource Management* 6(3), pp: 656-670.
- Eliyana, A., Syamsul Ma'arif., & Muzakki (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 25, Issue 3, pp: 144-150.
- So., M. Johnson., & A. Ronnback (2015). The paradigm shift to Business Excellence 2.0. *International Journal fo Quality and Service Sciences*, Vol. 7, No. 2/3, pp: 321-333.



- Epitropaki, Olga., & Robin Martin (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, Issue 2, pp: 299-315.
- Escribá-Carda, N., F. Balbastre-Benavent., & M. Teresa Canet-Giner (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, Vol. 35, Issue 2.
- Farrell, M. (2018). Leadership Reflections: Leadership Paradoxes. *Journal of Library Administration*, 58:2,166-173.
- Feng, W., G. He., & B. Liu (1999). Study on its Based on Self-organization Theory. *IFAC Proceedings Volumes*, 32: 8345-8350.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flynn, B., & B. Saladin (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*, Vol. 19, Issue 6.
- Gao, Fei Yi., Shanshan Bai., & Kan Shi (2011). The Effects of Transformational Leadership in Chinese Family Business How Should Family Business Lead Their Family Employees? *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, No. 3.
- García-Morales, V.J., María Magdalena Jiménez-Barrionuevo., & Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 7, pp: 1040-1050.
- Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia. Pustaka Utama.
- Ghicajanu, Mihaela., Irimie, Sabina., Marica, Laura. dan Munteanu, Rares. (2014). Criteria for Excellence in Business. 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic. *Procedia Economics and Finance* 23 ( 2015 ) 445 – 452.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm, *British Journal of Industrial Relations* 42(2): 349–378.
- Yaping., Law, S. Kenneth., Chang, Song., Xin, Katherine R. (2009). Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 2009, Vol. 94, No. 1, 263–275. American Psychological Association. DOI: 10.1037/a0013116.



- Guenther, T.W.. dan Heinicke, A. (2019). Relationships Among Types Of Use, Levels Of Sophistication, And Organizational Outcomes Of Performance Measurement Systems: The Crucial Role Of Design Choices. *Management Accounting Research*, Vol. 42, Pp: 1-25.
- Guest, D E (1997). Human resource management and performance; a review of the research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263–76.
- Gulzar, R. (2018). A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Its Impact on Organizational Performance in Indian Public Sector Banks. *International Journal of Human Resources Studies*, Vol. 8, No. 1.
- Gumusluoglu, Lale., & Arzu Ilsev (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 62, Issue 4.
- Habtoor, N. (2016). Influence of human factors on organisational performance: Quality improvement practices as a mediator variable. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 4, pp: 460-484.
- Hassan, Saira; Mahmood, Babak. (2016). Relationship Between HRM Practices And Organizational Commitment Of Employees: An Empirical Study Of Textile Sector In Pakistan. *International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences*. Vol. 6, No.1, January 2016, Pp. 23–28.
- Heffernan, M., B. Harney., K. Cafferkey., & T. Dundon (2016). Exploring the HRM-performance relationship: the role of creativity climate and strategy. *Employee Relations*, Vol. 38, No. 3: 438-462.
- Ho, J. (2016). Influence of organizational context and follower's deposition on the effectiveness of transformational leadership. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 19, No. 3.
- Hur, Mann Hyung (2008). Exploring differences in leadership styles: A study of manager tasks, follower characteristics, and task environments in Korean human service organizations. *Social Behavior and Personality*, 36 (3): 359-372.
- Indermun, Miss Vartikka (2013). Family-owned businesses: an assessment of the various leadership styles and its influence on management decision-making. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, Vol. 2, No.3.



Cristian-Ionuț., & S. Avasilcăi (2014). Performance Measurement Models: An Analysis for Measuring Innovation Processes Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 124: 397-404.

- Jacob, R.A., C.N. Madu., C. Tang (2012). Financial performance of Baldrige Award winners: a review and synthesis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 2.
- Jayamaha, N.P., Nigel Peter Grigg., R.S. Mann (2011). Empirical analysis of the Baldrige Criteria as both an organisational performance measure and a theoretical model. *Measuring Business Excellence*, Vol. 15, No. 1, pp: 20-33.
- Jena, L.K., S. Pradhan., N.P. Panigrahy. (2018). Pursuit Of Organisational Trust: Role Of Employee Engagement, Psychological Well-Being And Transformational Leadership. *Asia Pacific Management Review*, Vol. 23, Issue 3, Pp: 227-234.
- Jia, X., J. Chen., L. Mei., & Q. Wu (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, Vol. 56, No. 1; pp: 6-25.
- Jyoti, J., & A. Rani (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. *Personnel Review*, Vol. 46, No. 8, pp: 1770-1795.
- \_\_\_\_\_ (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, Vol. 98: 166-176.
- Kaifi, B.A., & S.A. Noori (2011). Organizational Behavior: A Study on Managers, Employees, and Teams. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12(1).
- Kagaari, James R.K. (2011). Performance Management Practices And Managed Performance: The Moderating Influence Of Organisational Culture And Climate In Public Universities In Uganda. *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 Issue: 4, Pp.36-49.
- Kassotaki, Olga. (2019). Explaining Ambidextrous Leadership In The Aerospace And Defense Organizations. *European Management Journal*, 12 April 2019.
- Kemenade, E. van., & Teun W. Hardjono (2019). Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm. *The TQM Journal*, Vol. 31, No. 2.
- Koura, K., & B. Talwar (2008). Comparing the UBEM Vedic matrix and the TQM elements deployment model using principal component analysis. *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 5, pp: 413-435.
- Kusum M.R. (2007). Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 3.
- S.C., & N. Gahlawat (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: Exploring the mediating role of



employee outcomes. *Management Research Review*, Vol. 39, No. 12, pp: 1587-1615.

Lawrence, P.R., & J.W. Lorsch (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Massachusetts: Harvard University.

Li, Yi. Feng Wei; Shenggang Ren; & Yang Di. (2015). Locus Of Control, Psychological Empowerment And Intrinsic Motivation Relation To Performance. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 30 Issue: 4, Pp.422-438.

Lin, Yi-Ting., & Nien-Chi Liu. (2016). High Performance Work Systems And Organizational Service Performance: The Roles Of Different Organizational Climates. *International Journal Of Hospitality Management*, Vol. 55, Pp: 118-128.

Lussier, R.N., & J.R. Hendon. (2018). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications, Inc.

Macke, J., & D. Genari (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 208: 806-815.

Mackenzie, Scott B. Podsakoff, Philip M. Rich, Gregory A. (2001). Transformational And Transactional Leadership And Salesperson Performance. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. Volume 29, No. 2, Pages 115-134. Copyright © 2001 By Academy Of Marketing Science.

Maletič, M., Damjan Maletič., & Boštjan Gomišček (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 171, pp: 423-433.

Mao, Na., Heyi Song., & Ying Han (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes. *International Journal of Manpower*, Vol. 34, No. 7, pp: 736-752.

Mariappanadar, S., & R. Kramar (2014). Sustainable HRM : The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 6, No. 3, pp: 206-224.

Mathis, R.L., J.H. Jackson., S.R. Valentine., & P. Meglich (2016). *Human Resource Management 15th Edition*. Cengage Learning

Mohit Parast, M. (2015). A longitudinal assessment of the linkages among the Baldrige criteria using independent reviewers' scores. *International Journal of Production Economics*, Vol. 164.

H., M. Valikhani., Z. Aghababae., & M.M. Davali (2013). The Effect of Positive Organizational Behavior of the Staff on Organizational



Performance, Based on the Luthans Model in Public Organizations of Behbahan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 4, No 9.

Memilli, Esra (2015). Performance and Behavior of Family Firms. *Int. J. Financial Stud.* 3: 423-430.

Mendelson, Morris B., Nick Turner., & Julian Barling (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes: A test of competing models. *Personnel Review*, Vol. 40, No. 1, pp: 45-69.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Mihail, D., Mac Linkd, M., & Sarvanidis, S. (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a German case study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26, No. 1, pp: 190-216.

Mintzberg, Henry. (1971). Managerial Work: Analysis From Observation. *Management Science*, Vol. 18, No. 2, Application Series. (Oct., 1971), Pp. B97-B110

Moideenkutty, U., A. Al-Lamki., & Y. Sree Rama Murthy (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, Vol. 40, No. 2, pp: 239-251.

Motwani B (2015). Impact of Factors of Family Business on the Performance: A PLS-SEM Study. *J Entrepren Organiz Manag* 5: 183.

Muchiri, M.K., Ray W. Cooksey., Fred O. Walumbwa (2012). Transformational and social processes of leadership as predictors of organisational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 7, pp: 662-683.

Mutalib, A.F.A., M. Sapri., & I. Sipan (2018). An assessment model of FM organisational performance. *Facilities*, Vol. 36, No. 3/4, pp: 212-226.

Niessen, C. Inge Mäder., Chris Stride., & Nerina L. Jimmieson (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 103, part B: 41-51.

Noe, R.A., J.R. Hollenbeck., B, Gerhart., P.M. Wright. (2018). *Human Resource Management 11Th Edition*. McGraw Hill.

Obeidat, S.M., R.Mitchell., & M. Bray (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, Vol. 38, No. 4, pp: 578-595.

L.O., A. Windapo., J.O.B. Rotimi (2016). Relationship between decision-making style, competitive strategies and organisational



- performance among construction organizations. *Journal of Engineering, Design and Technology*, Vol. 14, No. 4, pp: 713-738.
- Özçelik, G., Aybas, M., Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems And Organizational Values: Resource-Based View Considerations. *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, Vol. 235, Pp: 332-341.
- Papachroni, A., L. Heracleous., & Sotirios Paroutis (2014). Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*: 1–23.
- Paré, Guy., & Tremblay, Michel. (2007). The Influence Of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, And Citizenship Behaviors On Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*. Vol 32, Issue 3, 2007.
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. 2013. Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98: 268–309.
- Paşaoğlu, Didem. (2015). Analysis Of The Relationship Between Human Resources Management Practices And Organizational Commitment From A Strategic Perspective: Findings From The Banking Industry. *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 207 ( 2015 ) 315 – 324.
- Paul, A.K., & Anantharaman R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Phaneuf, J.E., Jean-Sébastien Boudrias., Vincent Rousseau., & Éric Brunelle (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102: 30-35.
- Pinto, J. (2019). Key to Effective Organizational Performance Management Lies at the Intersection of Paradox Theory and Stakeholder Theory. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 21, Issue 2.
- Qasrawi, Bara' Tareq., Soud Mohammad Almahamid., & S. T. Qasrawi (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34, No. 7, pp: 1034-1055.
- M., R. Islam., Wan Rohaida Wan Husain., & K. Ahmad (2019). Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, No. 4.



- Rajashekharaiyah, J. (2014). Quality leaders - learning from the deming prize winners in India. *International Journal for Quality Research*, 8(3) 431-446.
- Rao, A.S., & Waheed Kareem Abdul (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, Vol. 19 Issue: 4, pp.30-56.
- Raza, H., M. Anjum., & Syed Muhammad Zia (2014). The Impacts of Employee's Job Performance Behavior and Organizational Culture on Organizational Productivity in Pharmaceutical Industries in Karachi. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 12.
- Richard, P., T. Devinney., G. Yip., & G. Johnson (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management* 35(3).
- Robbins, S.P., & T.A. Judge (2012). *Organizational Behavior, Student Value Edition (15th Edition)*. Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_ (2015). *Essentials of Organizational Behavior, Student Value Edition (13th Edition)*. Pearson.
- \_\_\_\_\_ (2017). *Essentials of Organizational Behavior (14th Edition)*. Pearson.
- Ronald, Busse (2014). Comprehensive Leadership Review – Literature, Theories and Research. *Advances in Management*, Vol. 7(5).
- Rose, Raduan Che; Naresh Kumar; Ong Gua Pak. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal Of Applied Business Research*. Vol. 25, No. 6.
- Royer, S., R. Simons., B. Boyd et al (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, Vol. XXI, No. 1.
- Sabiu, M.S., Kabiru Jinjiri Ringim., Tang Swee Mei., & Mohd Hasanur Raihan Joarder. (2019). *PSU Research Review*, Vol. 3, No. 1, pp: 50-69.
- Sadeghi, Davood (2011). Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 20: 1099–1107.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 57: 486-493.
- , P., P. Saraiva., & Ana Monteiro (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, Vol. 24, No. 2, pp: 181-200.



- Sanchez-Ruiz, L., B. Blanco., E. Diaz (2019). Difficulty in implementing continuous improvement – Rasch measurement analysis. *Business Process Management Journal*, Vol. 25, No. 6.
- Sattayaraksa, T., & S. Boon-itt (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21, No. 2, pp: 227-249.
- Scheible, Alba Couto Falcão., & Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. (2013). An Examination Of Human Resource Management Practices' Influence On Organizational Commitment And Entrenchment. *Brazilian Administration Review*, Vol. 10, No. 1.
- Schriesheim, C.A., Stephanie L. Castro., Xiaohua (Tracy) Zhou., & Leslie A. DeChurch (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis, *The Leadership Quarterly*, 17: 21 – 38.
- Sendogdu, A. Aslan., Kocabacak, Ayse. dan Guven, Sukru. (2013). The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Commitment: A Field Study. *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 99 ( 2013 ) 818 – 827.
- Settoon, R.P., Bennett, N., Dan Liden, R.C. (1996). Social Exchange In Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, And Employee Reciprocity. *Journal Of Applied Psychology*. 1996, Vol. 81, No. 3,219-227. American Psychological Association, Inc.
- Shanker, R., Ramudu Bhanugopan., Beatrice I.J.M. van der Heijden., & Mark Farrell (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 100 pp: 67-77.
- Siangchokyoo, N., R.L. Klinger., & E.D. Campion (2019). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*.
- Siddique, M., Stephen Procter., & J.H. Gittell (2019). The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 6, No. 4, pp: 246-266.
- Silva, F. Antunes da., & M. Borsato (2017). Organizational Performance and Indicators: Trends and Opportunities. *Procedia Manufacturing*, Vol. 11, pp: 1925-1932.
- Si, T.K. Darwish., & K. Potočnik (2015). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, Vol. 27, Issue 1.



- Singh, V., Akshay Kumar., & Tej Singh (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, Vol. 5, pp: 199-217.
- Stollberger, J., M.L. Heras., Y. Rofcanin., & M.J. Bosch (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 112: 158-171.
- Sultan, S., Andre de Waal., & R. Goedegebuure (2017). Analyzing organizational performance of family and non-family businesses using the HPO framework. *Journal of Family Business Management*, Vol. 7, No. 3.
- Sun, Li-Yun., Aryee Samuel. dan Law, Kenneth S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, And Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy Of Management Journal*, Vol. 50, No. 3 (Jun., 2007), Pp. 558-577.
- Svensson, G., & G. Wood (2006). Sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance. *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 6, pp: 522-534.
- Talwar, B. (2011). Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence*, Vol. 15, No. 1.
- Tang, Robert L., Simon Lloyd D. Restubog. dan Rodriguez, Joseph Anthony C.; & Cayayan, Peter Lemuel T. (2006). The Impact Of Human Resource Management Practices On Organizational Commitment: Investigating The Mediatingrolesof Perceived Organizational Supportand Procedural Justice. *Philippine Journal Of Psychology* (2006), Vol 39 No 1,Pp. 146-174.
- Tannenbaum R., & Schmidt W.H. (1958). *How to choose a leadership pattern*, Harvard Business Review, 36(2), 95-101
- Thompson, K.R., & Mark L. Blazey (2017). What we can learn from the Baldrige Criteria: An integrated management model to guide organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 46, Issue 1.
- Torre, E.D. (2019). Collective voice mechanisms, HRM practices and organizational performance in Italian manufacturing firms. *European Management Journal*, Vol. 37, Issue 3, pp: 398-410.
- Tummala, V.M.Rao., & C.L. Tang (1996). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, pp: 8-38.



- Tyssen, A.K., Andreas Wald., & Patrick Spieth (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, Enrique., Marco-Lajara, Bartolomé., Zaragoza-Sáez, Patrocinio., dan García-Lillo, Francisco. (2018). High Performance Work System And Performance: Opening The Black Box Through The Organizational Ambidexterity And Human Resource Flexibility. *Journal Of Business Research*, Vol. 88, Pp: 397-406.
- Vallejo, M.C. (2009). Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach, An Exploratory Study. *Family Business Review Volume*, 22 Number 2:136-150.
- Valmohammadi, C. (2011). The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 5.
- Walter, F., & H. Bruch (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, Issue 5, pp: 765-782.
- Wang, Hai-Jiang., E. Demerouti., & P.L Blanc (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 100: 185-195.
- Wang, Yun-Zhong., Fang-Yi Lo., Shan-Ming Weng (2019). Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 4, Issue 3, pp: 188-195.
- Wen, D., Jie Lv., Xiao Chen., & Ting Dai (2016). A dynamic analysis on implementing performance excellence model: Importance, achievement and correlations. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 101: 338-351.
- Wright & McMahan. (1992). Theoretical Perspectives For Strategic Human Resources Management. *Journal Of Management*. 18: 295-320.
- Xenikou, A., & M. Simosi (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 6, pp: 566-579.
- Yahaya, R., & F. Ebrahim (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, Vol. 35, No. 2, pp: 190-216.
- ., & R.L. Sorenson (2003). Collective entrepreneurship in family firms: The influence of leader attitudes and behaviors. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 6. No. 2: 37-51.



- Yang, Seung-Bum., dan Choi, Sang Ok. 2009. Employee Empowerment And Team Performance: Autonomy, Responsibility, Information, And Creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 5/6, Pp.289-301.
- Ye, Q., D. Wang., & W. Guo. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, Vol. 37, Issue 4, pp: 468-480.
- Yordanova, D.I. (2016). Differences between Bulgarian Family and Non-family Businesses: A Multivariate Logit Approach. *International Review of Management and Marketing* 6(4): 779-789.
- Young, S., T. Bartram., P. Stanton., & S.G. Leggat (2010). High performance work systems and employee well-being: A two stage study of a rural Australian hospital. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 24, No. 2, pp: 182-199.
- Zehir, C., Yonca Gurol., Tugba Karaboga., & M. Kole (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235: 372-381.
- Zhu, W., Irene K.H. Chew., & William D. Spangler (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Issue 1, pp: 39-52.
- Zhu, X., & M. Bao (2017). Substitutes or complements? Individual-focused and group-focused transformational leadership in different organizational structures in new firms. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 5.

