



PERAN *VOLUNTARY ADHOCRATIC CAPABILITY* DALAM PENINGKATAN PRESTASI KELOMPOK KERJA

Endang Sulistiyani^{*}, Eka Sadriatwati, Rusmini, Erika Devi, Agus Suratno

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang,
Jl. Prof. Sudarto, Tembalang, Kec. Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah 50275

*E-mail : endangsulis15@polines.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis beberapa variabel anteseden yang berpengaruh terhadap prestasi kelompok kerja pada hotel berbintang di Jawa Tengah. Sampel penelitian ini tim fungsional dari tiap divisi kerja yang terdiri dari manager sebagai pemimpin kelompok, supervisor serta staf fungsional sebagai anggota kelompok. Metode pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner, wawancara, observasi dan studi pustaka. Data dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling. Berdasarkan hasil statistik, enam hipotesis yang telah diajukan menunjukkan pengaruh positif signifikan pada semua hubungan antar variabel dan dua hipotesis tidak berpengaruh. Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap prestasi kelompok menghasilkan satu strategi, yaitu menghubungkan kohesivitas kelompok terhadap prestasi kelompok melalui *Voluntary adhocratic capability*. Pengaruh dominan antar variabel ditunjukkan dari hubungan antara terhadap kohesivitas kelompok terhadap prestasi kelompok.

Kata Kunci: *kohesivitas kelompok; voluntary adhocratic capability; prestasi kelompok; divisi kerja*

PENDAHULUAN

Penelitian terdahulu menyatakan, kohesivitas kelompok dalam organisasi diyakini mendorong peningkatan prestasi kelompok ([Stajkovic et al., 2009](#)); ([Aubke et al., 2014](#)); ([Black et al., 2019](#)). Kohesivitas dapat memunculkan rasa ketertarikan dan kesamaan keinginan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi cenderung menghasilkan interaksi dan sosialisasi sistematis mengurangi perbedaan anggota organisasi dari waktu ke waktu ([Chaudhary et al., 2014](#)). Temuan berbeda tentang Janis's Theory of Groupthink (1982) yang menyatakan groupthink merupakan proses pengambilan keputusan yang terjadi pada kelompok yang semakin kohesif, di mana anggota-anggota berusaha mempertahankan konsensus kelompok sehingga kemampuan kritisnya menjadi tidak efektif. Groupthink merupakan pemikiran kelompok yang muncul dari

anggota kelompok yang berusaha keras untuk mencapai kata mufakat (adanya kebulatan suara) saat merumuskan satu keputusan di dalam kelompok. Tujuan spesifik penelitian ini melakukan pengujian empiris terhadap model teoritikal yang dikembangkan melalui pengujian untuk: menguji pengaruh kohesivitas grup terhadap *voluntary adhocratic*, menguji pengaruh *voluntary adhocratic* terhadap efikasi kelompok, menguji pengaruh efikasi kelompok terhadap prestasi kelompok, menguji pengaruh *voluntary adhocratic* kelompok terhadap prestasi kelompok, menguji *voluntary adhocratic* berperan sebagai pemediasi hubungan antara kohesivitas kelompok dan prestasi kelompok.

Kajian Teori dan Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Voluntary Adhocratic dengan Efikasi Kelompok

Anggota organisasi harus berkoordinasi tentang tugas-tugas, dan anggota tim cenderung dipengaruhi oleh keyakinan, motivasi, penggunaan kekuatan interpersonal, adaptif dan kinerja rekan kerja mereka. Bandura (1997) menyarankan bahwa dalam tim-efficacy apa yang mempengaruhi seseorang bergabung atau memilih melakukan pekerjaan dalam sebuah tim tertentu, seberapa banyak usaha masing-masing anggota tim yang telah diinput dalam kinerja tim, serta daya tahan tiap-tiap anggota tim ketika upaya kolektif gagal menghasilkan hasil. Penelitian lain yang membahas tentang pentingnya efikasi tim, yaitu penelitian [Edmondson \(1999\)](#) menyatakan bahwa suatu tim yang terstruktur untuk saling support akan meningkatkan efikasi tim. Penelitian sebuah tim yang berinteraksi dalam sebuah reflektivitas, fleksibel dan multiple perspektif akan berusaha adaptif dalam tugas menantang dengan menciptakan keinovasian. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Semakin tinggi voluntary adhocratic semakin tinggi efikasi kelompok

b. Hubungan Voluntary Adhocratic dengan Kinerja Kelompok

Pendekatan S-D Orientation merupakan kemampuan value creation tingkat organisasi. Di dalam tim dan organisasi terjadi keterlibatan dalam proses integrasi sumber daya yang bersifat mutualistik [Karpen et al. \(2015\)](#), sehingga meningkatkan kolaborasi dalam menciptakan interaksi yang saling mengembangkan. Kolaborasi ini menciptakan nilai pengalaman berharga antar individu yang terlibat. Penciptaan nilai bersama jika dikaitkan dengan knowledge sharing yang berkualitas diantaranya menciptakan pengetahuan baru, mengembangkan pengetahuan yang telah ada, membangun nilai

tambah berkelanjutan, membangun knowledgeable dan mengintegrasikan skill yang lebih professional. Penciptaan nilai tersebut dapat meningkatkan kinerja individu itu sendiri, tim maupun organisasi. Penelitian lain yaitu ([Derksen et al., 2011](#)) ruang pengembangan bagi individu meningkatkan praktik-praktik problem solving, pengkombinasian sumber daya dan terciptanya pengetahuan baru hal tersebut dapat meningkatkan produktivas dan efektivitas

c. **Hubungan Efikasi Kelompok dengan Prestasi Kelompok**

Keyakinan sebuah tim dalam menangani tugas-tugas tertentu adalah penting karena adanya efikasi kolektif, variabel task- dan konteks-spesifik, mempengaruhi sebuah tim untuk melakukan kinerja dan mempertahankan keberadaan tim. Ibsen (2001) menegaskan bahwa keberhasilan kolektif adalah produk dari proses kognitif tingkat grup.

Pada tingkat tim, ukuran hasil kerja tim dapat dapat beragam. Beal et al. (2003) membedakan antara perilaku kinerja dan hasil kinerja. Pertama berkaitan dengan perubahan perilaku tim sebagai hasil dari proses kerja serta perkembangan tim. Contoh perilaku kinerja dapat ditemukan di ([Emmerik et al., 2011](#)) yang menggunakan rating supervisor proaktif tim, menargetkan potensi masa depan untuk memecahkan tugas. Dalam sebuah studi perbaikan proses tim, ([Derksen et al., 2011](#)) menunjukkan bahwa umpan balik, diskusi dan eksperimen memiliki efek positif pada kinerja tim. Demikian pula, ([Edmondson, 1999](#)) meneliti perilaku tim belajar. Kinerja sebaliknya, mengacu pada hasil faktual kerja tim, yang menyiratkan bahwa output berkaitan secara langsung dengan tim kerja.

H4: Semakin tinggi efikasi kelompok semakin tinggi prestasi kelompok

METODE PENELITIAN

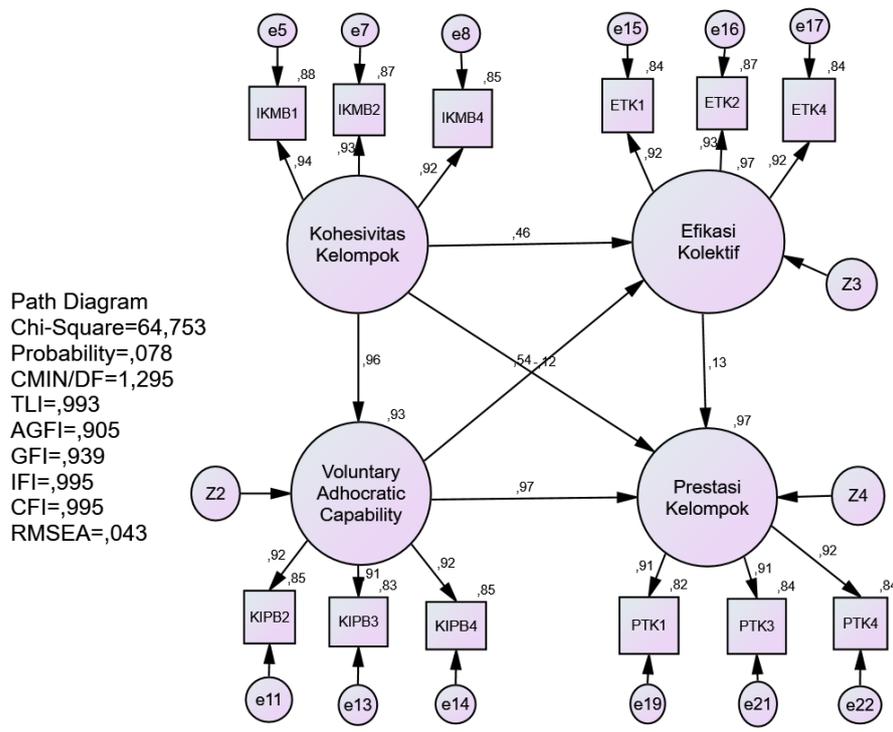
Data diperoleh dengan menyebarkan 175 kuesioner manajer, supervisor dan karyawan fungsional pada 38 hotel berbintang tiga sampai lima di Jateng dan DIY. Ukuran sampel telah memenuhi dalam menggunakan model estimasi Maximum Likelihood sebagai dasar untuk interpretasi hasil Structural Equation Model (SEM).

Peneliti memberikan informasi tentang tujuan dari studi untuk mengidentifikasi persepsi tentang butir dengan pertanyaan. Validitas dan reliabilitas pertanyaan sudah diuji oleh

para peneliti sebelumnya. Semua item yang dinilai pada skala sepuluh poin mulai dari 1, "sangat tidak setuju" dan "sangat setuju untuk 10.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai loading Faktor dikatakan signifikan secara statistik jika nilainya di atas 0,50 (Hair et al. 2010). Hasil estimasi model konstruk diperoleh Chi-square dengan nilai 124.34 dengan probabilitas 0,015. Kriteria fit lainnya CMIN/DF, GFI, NFI, CFI, TLI dan RMSEA memiliki standar kesesuaian yang rekomendasikan.



Gambar 1. Model Hubungan Struktural

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Persamaan Struktural

		Estimate	S.E.	C.R	P
Kohesivitas Kelompok	→ Voluntary Adhocratic Capability	.940	.049	19,102	***
Kohesivitas Kelompok	→ Efikasi Kolektif	.403	.146	2,765	,006
Voluntary Adhocratic Capability	→ Efikasi Tim Kerja	.487	.150	3,244	.001
Efikasi Kolektif	→ Prestasi Kelompok	.137	.381	.360	,719
Voluntary Adhocratic Capability	→ Prestasi Kelompok	.928	.296	3,133	,002
Kohesivitas Kelompok	→ Prestasi kelompok	.112	.222	0,502	.616

Kohesivitas dalam konteks kerja di organisasi dibagi dalam dua aspek, yaitu kohesi tugas dan kohesi sosial. Kohesi tugas menekankan pada komitmen bersama di antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan kohesi sosial menekankan pada sifat dan kualitas ikatan emosional persahabatan dan kedekatan antar anggota tim ([Fransen et al., 2016](#)). Perilaku pemimpin dapat secara signifikan mempengaruhi kohesi tugas dan kohesi sosial anggota tim. Seperti keadilan yang dipersepsikan pemimpin terbukti positif terkait dengan kohesi tugas dan kohesi sosial. Berbagai perilaku pemimpin diantaranya instruksi kerja, dukungan sosial, perilaku demokratis, dan pemberian feedback positif merupakan komponen penting dalam membentuk kohesi di tempat kerja ([De Backer et al., 2011](#)). Iklim kerja yang telah membentuk kohesivitas baik tugas maupun sosial diharapkan mampu meningkatkan kebersamaan, keterikatan, solidaritas dan kekuatan dalam menyelesaikan tugas rutin maupun spesifik.

Kajian studi [Fransen et al. \(2016\)](#) menunjukkan hal berbeda dari penelitian ini dimana ketiga variabel iklim kohesif, efikasi tim, performa tim berfungsi dalam struktur sebab-akibat yang interdependen melibatkan pengaruh timbal balik secara triadik. Kohesi, efikasi tim dan kinerja berproses dan berinteraksi yang saling mempengaruhi satu sama lain secara bidirectional. Persepsi kohesi harus memediasi keberhasilan efikasi tim. Anggota tim yang memiliki efikasi yang lebih tinggi dapat mengembangkan persepsi yang lebih kuat tentang kohesi, yang pada gilirannya dapat menyebabkan keberhasilan. Keberhasilan kinerja tim dapat meningkatkan persepsi anggota tim dalam kohesi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efikasi tim.

Efikasi berasal dari masing-masing anggota tim, dan melalui proses interaksi sosial dalam tim serta pengalaman menyelesaikan tugas bersama, maka efikasi anggota secara bersama-sama menyatu menjadi sebuah faktor konvergen, yaitu sebuah kekuatan tim kerja yang utuh ([Kozlowski & Klein, 2000](#)). Efikasi tim mendasarkan konsep gabungan self-efficacy dari tingkat individu ke tingkat tim ([Tyrann & Gibson, 2008](#)). Pada prinsipnya, efikasi tim mempengaruhi hal-hal apa yang dipilih anggota tim untuk dilakukan, seberapa banyak usaha yang digunakan dalam mencapai tujuan tim dan ketangguhan tim ketika usaha-usaha awal yang telah dilakukan gagal untuk mendapatkan performa bagus ([Bandura, 1997](#)).

Hasil eksplorasi [Donohoo \(2017\)](#) dalam penelitiannya menyatakan bahwa persepsi tentang kolektif efikasi secara langsung mempengaruhi keuletan dan kegigihan anggota tim dalam menyelesaikan tugas dan mengejar tujuan- tujuan tim. Ketika anggota tim tidak memiliki rasa kolektif efikasi, tim tidak mengejar tindakan-tindakan hebat tertentu untuk mencapai hasil yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aubke, F., Wöber, K., Scott, N., & Baggio, R. (2014). Knowledge sharing in revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 149-157. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.05.010
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 100-119. doi: 10.1108/tpm-01-2018-0005
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 291-303. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.195
- De Backer, M., Boen, F., Ceux, T., De Cuyper, B., Høigaard, R., Callens, F., . . . Vande Broek, G. (2011). Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their relative importance among top volleyball and handball players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(2), 192-201. doi: 10.1016/j.psychsport.2010.09.009
- Derksen, K., de Caluwé, L., & Simons, R. J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14(3), 253-271. doi: 10.1080/13678868.2011.585060
- Donohoo, J. (2017). Collective teacher efficacy research: implications for professional learning. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(2), 101-116. doi: 10.1108/jpcc-10-2016-0027
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2).

- Emmerik, H. v., Jawahar, I. M., Schreurs, B., & Cuyper, N. d. (2011). Social capital, team efficacy and team potency The mediating role of team learning behaviors. *Career Development International*, 16(1). doi: 10.1108/13620431111107829
- Fransen, K., Decroos, S., Broek, G. V., & Boen, F. (2016). Leading from the top or leading from within? A comparison between coaches' and athletes' leadership as predictors of team identification, team confidence, and team cohesion. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 757-771. doi: 10.1177/1747954116676102
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-Dominant Orientation: Measurement and Impact on Performance Outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89-108. doi: 10.1016/j.jretai.2014.10.002
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations Contextual, temporal, and emergent processes*. Francisco: Jossey-Bass.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *J Appl Psychol*, 94(3), 814-828. doi: 10.1037/a0015659
- Tyran, K. L., & Gibson, C. B. (2008). Is what you see, what you get The relationship among surface- and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management Decision*, 33(1), 46-76.