

***TRANSFORMATIVE INTERACTION CAPABILITY,
ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI:
SEBUAH PERSPEKTIF TEORI TIP (TIME, INTERACTION, PERFORMANCE)***

DISERTASI



Disusun Oleh:
Ika Nurul Qamari
12020113510046

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2019**

TRANSFORMATIVE INTERACTION CAPABILITY,
ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI:
SEBUAH PERSPEKTIF TEORI TIP (*TIME, INTERACTION, PERFORMANCE*)
Studi Empiris pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah

Disertasi ini telah diuji dan dipertahankan pada
Ujian Pra Promosi Doktor
Pada hari **Selasa**, tanggal **12 Maret 2019**

Tim Penguji Ujian Pra Promosi Doktor

Prof. Imam Ghozali, M.Com, Akt. (Ketua Sidang)
Prof Augusty Tae Ferdinad, DBA (Promotor)
Prof. Christantius Dwiatmadja, M.E., Ph.D (Co-Promotor)
Dr. Ahyar Yuniawan, M.Si (Co-Promotor)
Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si. (Penguji)
Dr. Fu'ad Mas'ud, MIR (Penguji)
Dr. Syuhada Sufian, MSIE (Penguji)
Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, S.E., M.Si (Penguji Eksternal)

REFLEKSI DIRI

Sebuah Perjalanan Panjang

Demi masa...

Selama nyawa di kandung badan
Akan selalu ada titian
Yang membawa angan
Menetapkan pada sebuah pilihan

Saat menemui persimpangan
Harapan terbaiklah menjadi panjatan
Yang membawa badan
Sampai pada tujuan

Di kala dihadapkan pada medan perjuangan
Berikhtiar dalam aman dan nyaman
Yang membawa harapan
Untuk perubahan

Kutipan ayat Qur'an

Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. (QS Ar-Ra'd [13]: 11)

Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui. (QS Al Baqarah [2]: 216)

Maka Maha Tinggi Allah, Raja yang sebenar-benarnya, dan janganlah kamu tergesa-gesa membaca Al Qur'an sebelum disempurnakan mewahyukannya kepadamu, dan katakanlah: "Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan" (QS Thaha [20]: 114)

Ucapan Terima Kasih

Puji syukur kehadirat Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* (Yang Maha Suci dan Maha Tinggi) yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga atas petunjukNya, hamba menetapkan hati untuk menempuh S3 dan dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “*Transformative Interaction Capability, Antecedent and Consequences: A Perspective Time, Interaction, and Performance (TIP) Theory: Studi Empiris pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah*”. Tak lupa shalawat dan salam semoga Allah limpahkan kepada Rasulullah Muhammad beserta keluarga dan para sahabatnya.

Disertasi ini merupakan salah satu persyaratan untuk meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro. Proses penulisan disertasi ini sangat memberi makna bagi penulis, terutama saat berinteraksi dengan promotor, co-promotor, rekan sejawat baik di lingkungan PDIE UNDIP maupun di FEB UMY, serta Pimpinan Muhammadiyah dan Aisyiyah, sehingga menemukan dan menyajikan kebaruan karya tulis di bidang manajemen, khususnya mengenai *Transformative Interaction Capability*, yang berdampak pada kinerja tim dan organisasi. Dalam kurun waktu dua tahun ini, Badan Usaha Milik Muhammadiyah mengalami *transformational change* dengan ditetapkan Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 04/PED/1.0/B/2017 tentang Badan Usaha Milik Muhammadiyah pada tanggal 3 Februari 2017.

Hasil karya tulis disertasi ini tidak lepas dari arahan, petunjuk, motivasi, dukungan secara moril maupun materiil, secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Pemerintah Republik Indonesia cq Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro dan Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (KOPERTIS) Wilayah V, dengan Beasiswa Pendidikan Pascasarjana Dalam Negeri.
2. Dr. Ir. Gunawan Budiyanto, M.P. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, beserta Wakil-wakil Rektor, yang telah memberikan ijin, fasilitas dan dukungan dana untuk menyelesaikan studi S3 ini.
3. Prof. Dr. Yos Johan Utama, SH, M.Hum selaku Rektor Universitas Diponegoro yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk belajar dan menyelesaikan studi S3 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro.
4. Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dan selaku Dosen Pengampu Mata Kuliah selama belajar S3, telah memberikan arahan, diskusi, inspirasi, petunjuk, dan motivasi kepada penulis untuk bisa menyelesaikan studi S3.
5. Prof. Imam Ghozali, M.Com, Akt. Selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro dan Prof. Dr. Waridin, MS selaku Sekretaris Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberi dukungan fasilitas, pengingat untuk publikasi pada jurnal bereputasi, dan tak kenal lelah mengingatkan untuk segera menyelesaikan studi S3.

6. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA selaku Promotor yang telah membimbing, memberi inspirasi, pemikiran kritis serta saran dan masukan yang konstruktif, dan tak mengenal lelah selalu memotivasi dengan sabar kepada penulis, sehingga memperkaya wawasan untuk meramu kebaruan dan berkontribusi pada *body of knowledge* dalam karya tulis ini.
7. Prof. Christantius Dwiatmadja, ME, Ph.D selaku co-promotor 1 yang telah dengan sabar meluangkan waktu dan membimbing baik di Salatiga maupun di Yogyakarta, memotivasi, menyampaikan kritik dan saran dengan *inspiring stories* selama penulis berproses menyelesaikan disertasi ini.
8. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. selaku co-promotor 2 yang telah mendampingi penulis sejak awal semester hingga setiap penulis membutuhkan dukungan, arahan dan petunjuk selama menyelesaikan studi S3 ini, melalui proses diskusi yang panjang dan bermakna.
9. Dr. Indi Djastuti, MS, Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si., Dr. Syuhada Sufian, MSIE, dan Dr. Fu'ad Mas'ud, MIR yang telah berkenan menguji, memberi ulasan yang komprehensif dan menyampaikan pandangan yang cermat sehingga sangat berharga untuk kesempurnaan disertasi ini.
10. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, S.E., M.Si sebagai penguji eksternal. Terima kasih atas pertanyaan-pertanyaan kritis dan saran yang membangun, sehingga penulis bisa menggali lebih dalam kajian yang belum terungkap hingga sampai pada ujian pra-promosi.
11. Dr. Nano Prawoto, S.E., M.Si., selaku Wakil Rektor Bidang Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dan Rini Juni Astuti, S.E., M.Si. selaku Kepala Biro Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah sejak awal studi memberikan dukungan dan fasilitas, serta motivasi kepada penulis untuk berani dan yakin menempuh studi S3.
12. Rizal Yaya, S.E., M.Sc., Ph.D., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta beserta jajarannya, yang telah memberikan kesempatan. dukungan dan dorongan untuk terus menulis sehingga studi S3 bisa selesai dan tuntas.
13. Retno Widowati Purnama Asri, M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah membukakan pintu kepada penulis untuk berangkat menempuh studi S3, selalu menyapa dan menanyakan progres selama studi, berbagi kisah suka-duka menempuh S3, dan memotivasi penulis untuk yakin terus maju dengan tahap demi tahap sehingga tulisan disertasi ini bisa selesai.
14. Dra. Hj. Siti Noordjannah Djohantini, MM, M.Si. selaku Ketua Umum Pimpinan Pusat Aisyiyah yang selama menempuh studi memberi inspirasi dan wacana mengenai Amal Usaha Muhammadiyah serta diskusi-diskusi menarik selama penulis berproses menemukan bentuk karya tulis yang layak untuk disajikan sebagai disertasi.
15. Drs. H. Gita Danuranata, MM, selaku Ketua Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Daerah Istimewa Yogyakarta, yang menginspirasi penulis dan memberikan rekomendasi objek penelitian pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
16. Dr. H. Rosihan, S.H., M.Ag. selaku Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Tengah sebagai Wakil Ketua Pembina Majelis Ekonomi dan Kewirausahaan serta Lembaga Hikmah, yang memberi dukungan dan rekomendasi dalam menentukan objek penelitian

dan penyebaran kuesioner pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah di wilayah Jawa Tengah.

17. Para Pimpinan PT. Syarikat Cahaya Media, PT. BPRS Artha Surya Barokah, PT. BPRS Bangun Drajat Warga, PT. Grama Surya, Dana Pensiun Muhammadiyah, PT. Umat Mandiri Berkemajuan, PT. Buharum, PT. Mentari Prima Niaga, Baitut Tamwil Muhammadiyah (BTM) Jawa Tengah, yang telah memberi kesempatan dan dukungan penuh kepada penulis dalam melakukan penelitian untuk penyusunan disertasi ini.
18. Para responden, direksi, manajer, *middle manager*, kepala bagian, kepala divisi, kepala seksi, supervisor, dan staff yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi yang diperlukan di saat penelitian.
19. Teman-teman seperjuangan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Ilmu Manajemen, angkatan 2013, senior, dan junior yang tak kenal waktu sebagai mitra diskusi dalam proses pencarian panjang hingga menemukan jalan masing-masing. Terkhusus adik dan sahabat saya Dr. Nur Yakin, serta mba Litta yang setiap saat membuka diri untuk siap berdiskusi. Kepada teman-teman yang sudah lulus... selamat mengabdikan diri sepenuhnya untuk negara dan bangsa. Bagi yang masih berjuang... mari bersama-sama kita berupaya hingga menemui jalan keluar dari rimba studi ini. Semangat kebersamaan selalu ada. Namun pada saatnya kita harus mempertanggungjawabkan yang telah kita upayakan.
20. Seluruh staf administrasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, Mba Lina, Mas Jo, Mba Erma dan rekan-rekan admin lainnya yang dengan sabar membantu penulis menyelesaikan proses administrasi dan memberikan fasilitas selama menempuh studi.
21. Pak Haryanto, staf Biro SDM dan pak Untoro, staf Dekanat Universitas Muhammadiyah yang setiap semester memberikan dukungan dan pelayanan administrasi kepada penulis untuk kemajuan studi.
22. Teman-teman dosen dan karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, khususnya para sahabat di Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang selalu berbagi waktu untuk berinteraksi dalam berbagai suasana unik dan penuh kritik serta memotivasi penulis untuk bisa segera menyelesaikan studi.
23. Adik-adikku: Dewi Nurul Musjtari, S.H., M.Hum. yang saat ini juga sedang berjuang meraih gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Diponegoro; Trias Andromeda, Ph.D., yang seringkali tiap mendampingi perjalanan antara Semarang dan Yogyakarta selalu mengusik dengan berbagai tantangan dunia akademisi dan diskusi-diskusi menarik hingga akhir perjalanan; Delta Apodis, S.T.; Zeta Eridani, S.T., M.Si., dan Eta Fithriyah, S.H. terima kasih atas do'a dan support kalian.
24. Kedua orang tua penulis, Alm. Bapak Abdur Rachim dan Ibu Sukartiyah yang telah mengenalkan dunia kepada penulis, kemandirian, ketangguhan, keteladanan, dan semangat untuk memperbaiki diri terus menerus terpatritri dalam sanubari hingga hari ini, penulis dapat bersyukur dengan menyelesaikan tugas mulia ini. Semoga menjadi amal jariyah Bapak dan Ibu.
25. Kedua mertua penulis, Bapak Slamet Mulyono dan Ibu Mujilah, yang tak kenal lelah dengan sabar dan ikhlas mendampingi penulis beserta keluarga, sehingga dengan

ketulusannya membuat suasana di rumah selalu tenang dan nyaman. Bapak dan Ibu mertua telah menjadikan harmoni kehidupan yang indah. Semoga menjadi pahala yang selalu mengalir.

26. Pihak-pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis, memotivasi dan memfasilitasi dengan berbagai layanan untuk menyelesaikan disertasi ini.

Secara khusus, terima kasih tak terhingga kepada mitra hidup Dr. Leli Joko Suryono, S.H., M.Hum., di setiap saat tak kenal lelah untuk terus mendorong, memberi dukungan, motivasi, selalu mendampingi merajut asa disertai do'a; dan kepada anak-anakku Arsyad Hikam, Shabrina Hanun dan Athaya Hikmah atas pengertian, kebersamaan, dukungan, cinta kasih, pengorbanan, dan do'a-do'a yang mama yakin telah dipanjatkan tak terhingga agar penulisan disertasi ini dapat tersusun dan selesai.

Penulis menyadari, masih ada keterbatasan dan kekurangsempurnaan, dengan hati terbuka menerima segala kritik dan masukan disertasi ini. Semoga bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya perilaku organisasi dan manajemen serta menjadi rujukan bagi para pembaca dan peneliti berikutnya di bidang yang sama.

--- Semarang, 2 April 2019 ---

***TRANSFORMATIVE INTERACTION CAPABILITY,
ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI:
SEBUAH PERSPEKTIF TEORI TIP (TIME, INTERACTION, PERFORMANCE)***

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan membangun sebuah model konseptual dari sebuah kesenjangan dalam literatur antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja tim, dengan konsep baru *transformative interaction capability*. Sebuah model dengan pengujian empiris disajikan dengan variabel-variabel *objectives oriented team spirit, task implementation quality* dan *team agility* yang mendorong untuk meningkatkan kinerja tim.

Responden penelitian ini adalah supervisor, manajer, direktur, dan staf yang terlibat dalam sebuah tim pengembangan produk baru pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Sejumlah 300 kuesioner disebar, kembali sebanyak 285 kuesioner, dan ada 22 kasus yang tidak bisa diolah karena masa kerja kurang dari 1 tahun dan kuesioner tidak terisi lengkap. Sehingga data yang bisa diolah sebanyak 263 sampel. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* dengan AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap *transformative interaction capability*, dan *transformative interaction capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim. Riset ini juga menunjukkan hasil bahwa *transformative interaction capability* memediasi kualitas hubungan kerja dan kinerja tim. Dari tujuh hipotesis yang diajukan, dan satu tambahan hipotesis, semua diterima. Sehingga *transformative interaction capability* dapat diimplementasikan dalam meningkatkan kinerja tim yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi.

Keywords: *quality of work life, transformative interaction capability, teamwork performance, objectives oriented team spirit, task implementation quality, team agility, muhammadiyah.*

***TRANSFORMATIVE INTERACTION CAPABILITY,
ANTECEDENT AND CONSEQUENCES:
A PERSPECTIVE TIME, INTERACTION, PERFORMANCE (TIP) THEORY***

ABSTRACT

This study aims to build a conceptual model in a gap of literature studies between the quality of work life and teamwork performance, with a new concept of transformative interaction capability. A model with empirical testing is presented with variables: objectives oriented team spirit, task implementation quality and team agility that encourage to improve teamwork performance.

Respondents of this study were supervisors, managers, directors, and staff involved in a new product development team at the Muhammadiyah Owned Enterprises in the Special Region of Yogyakarta and Central Java. 300 questionnaires were distributed, questionnaires returned 285, and 22 cases could not be processed because the work period was less than 1 year and the questionnaire was not complete. So that the data processed is 263 samples. The analysis technique uses Structural Equation Modeling with AMOS.

The results of this study indicate that the quality of work life has a significant effect on transformative interaction capability, and transformative interaction capability has a significant effect on teamwork performance. This research also shows the results that transformative interaction capability mediates the quality of work relationships and teamwork performance. The seven hypotheses proposed, and one additional hypothesis, are all accepted. So that transformative interaction capability can be implemented in improving teamwork performance which ultimately impacts on organizational performance.

Keywords: *quality of work life, transformative interaction capability, teamwork performance, objectives oriented team spirit, task implementation quality, team agility, muhammadiyah.*

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Dewan Penguji	ii
Refleksi Diri	iii
Halaman Ucapan Terima Kasih	iv
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	2
B. Fenomena Manajemen	9
C. Masalah Penelitian	14
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
E. Orisinalitas Penelitian	16
1. Pengembangan Model Teoritikal	16
2. Pengembangan hipotesis dan pengujian empiris	16
3. Orisinalitas pada Konsep Baru	16
4. Orisinalitas pada Objek Penelitian	16
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	18
A. Konsep <i>Transformative Interaction Capability</i>	18
1. Teori Modal Manusia	18
2. Konsep Kemampuan Sumber Daya Manusia	19
3. Konsep Pendekatan Kemampuan	20
4. Teori Transformasi	21
5. Pembelajaran Transformatif & Perubahan Transformasional	23
6. Konsep Interaksi Transformatif	24
7. Proses Sintesis Konsep Kemampuan Interaksi Berdaya Ubah	27
8. Proposisi Konsep Kemampuan Interaksi Berdaya Ubah	27
a. Membangun <i>sensemaking</i>	28
b. Pembelajaran transformatif	30
c. Menciptakan pengetahuan	31
9. Konsep Tim	32
B. Model Teoritikal Dasar	33
1. Teori Hubungan Manusia	33
2. Teori Time, Interaction, Performance	36
3. Teori Performance	37
C. Pengembangan Model Empiris dan Hipotesis Penelitian	38
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Desain Penelitian	46
B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	46

1. Populasi	46
2. Sampel dan Teknik Sampling	47
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Pengukurannya	49
D. Data dan Teknik Pengumpulan Data	52
1. Data Penelitian	52
2. Pengumpulan Data	52
a. Uji Validitas	52
b. Uji Reliabilitas	54
E. Teknik Analisis Data	55
1. Analisis Statistik Deskriptif	55
2. Uji Hipotesis	55
3. Pengujian Peran Mediasi	62
BAB IV ANALISIS DATA	63
A. Deskripsi Umum Objek Penelitian	63
B. Deskripsi Karakteristik Responden	63
C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	65
1. Analisis Deskriptif Variabel <i>Quality of Work Life</i>	66
2. Analisis Deskriptif Variabel <i>Transformative Interaction Capability</i>	66
3. Analisis Deskriptif Variabel <i>Objectives oriented Team Spirit</i>	67
4. Analisis Deskriptif Variabel <i>Task Implementation Quality</i>	68
5. Analisis Deskriptif Variabel <i>Teamwork Performance</i>	68
6. Analisis Deskriptif Variabel <i>Team Agility</i>	69
D. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk	70
1. Analisis Konfirmatori Variabel <i>Quality of Work Life</i>	70
2. Analisis Konfirmatori Variabel <i>Transformative Interaction Capability</i>	71
3. Analisis Konfirmatori Variabel <i>Objectives oriented Team Spirit</i>	73
4. Analisis Konfirmatori Variabel <i>Task Implementation Quality</i>	74
5. Analisis Konfirmatori Variabel <i>Team Agility</i>	75
6. Analisis Konfirmatori Variabel <i>Teamwork Performance</i>	77
E. Pengujian Hipotesis Model Empiris	78
1. Pengujian Model Persamaan Struktural	79
a. Asumsi Kecukupan Sampel	79
b. Evaluasi Normalitas Data	79
c. Evaluasi Outlier	80
d. Evaluasi Kesesuaian Model	83
e. Analisis Full Model SEM (Alternatif 1)	84
f. Analisis Full Model SEM (Alternatif 2)	86
2. Pengujian Hipotesis	91
a. Pengujian Hipotesis 1	91
b. Pengujian Hipotesis 2	92
c. Pengujian Hipotesis 3	93
d. Pengujian Hipotesis 4	94
e. Pengujian Hipotesis 5	94

f. Pengujian Hipotesis 6	95
g. Pengujian Hipotesis 7	97
h. Pengujian Hipotesis 8	97
3. Hasil Pengujian Riset Gap <i>Quality of Wor Life</i> dengan <i>Teamwork Performance</i>	97
4. Hasil Pengujian Analisis Jalur	98
5. Uji Mediasi dengan Perbedaan Model	101
6. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	104
 BAB V PEMBAHASAN DAN TEMUAN PENELITIAN	105
A. Pembahasan Temuan Empiris dalam Kausalitas Antar Variabel	105
1. Pembahasan Hipotesis 1	105
2. Pembahasan Hipotesis 2	107
3. Pembahasan Hipotesis 3	108
4. Pembahasan Hipotesis 4	110
5. Pembahasan Hipotesis 5	110
6. Pembahasan Hipotesis 6	112
7. Pembahasan Hipotesis 7	112
8. Pembahasan Hipotesis 8	113
B. Pembahasan Temuan Empiris pada <i>Transformative</i> . <i>Interaction Capability</i>	113
 BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN TEMUAN PENELITIAN	121
A. Kesimpulan Pengajuan Hipotesis	121
B. Kesimpulan Masalah Penelitian	125
C. Implikasi Teoritis	128
D. Implikasi Manajerial	133
E. Keterbatasan Penelitian	136
F. Agenda Penelitian Mendatang	136
 Daftar Pustaka	138

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	<i>Research Gap</i> Pengaruh QWL pada Kinerja	04
Tabel 1.2.	Jenis dan Jumlah Amal Usaha Muhammadiyah	11
Tabel 1.3.	BPRS, BTM dan BMT, Koperasi Milik Muhammadiyah di Indonesia	13
Tabel 2.1.	Pola dan Fungsi Kelompok	36
Tabel 3.1.	Jumlah Staf, Supervisor, Manajer dan Direktur BUMM	48
Tabel 3.2.	Variabel, Definisi, Simbol, dan Indikator Penelitian	50
Tabel 3.3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	53
Tabel 3.4.	Ringkasan Goodness of Fit Indeks	61
Tabel 4.1	Rekapitulasi Deskripsi Responden	64
Tabel 4.2.	Nilai Indek Variabel <i>Quality of Work Life</i>	66
Tabel 4.3.	Nilai Indek Variabel <i>Transformative Interaction Capability</i>	67
Tabel 4.4.	Nilai Indek Variabel <i>Objectives oriented Team Spirit</i>	67
Tabel 4.5.	Nilai Indek Variabel <i>Task Implementation Quality</i>	68
Tabel 4.6.	Nilai Indek Variabel <i>Teamwork Performance</i>	69
Tabel 4.7.	Nilai Indek Variabel <i>Team Agility</i>	69
Tabel 4.8.	<i>Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity</i> Konstruk <i>Quality of Work Life</i>	71
Tabel 4.9.	<i>Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity</i> Konstruk <i>Transformative Interaction Capability</i>	72
Tabel 4.10.	<i>Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity</i> Konstruk <i>Objectives oriented Team Spirit</i>	74
Tabel 4.11.	<i>Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity</i> Konstruk <i>Task Implementation Quality</i>	75
Tabel 4.12.	<i>Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity</i> Konstruk <i>Team Agility</i>	76
Tabel 4.13.	<i>Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity</i> Konstruk <i>Teamwork Performance</i>	78
Tabel 4.14.	Penilaian Normalitas Data	79
Tabel 4.15.	Multivariate Outlier	81
Tabel 4.16.	Indeks Pengujian Kelayakan Full Model (Awal)	83
Tabel 4.17.	Hasil Uji Regresi Persamaan Struktural (Awal)	83
Tabel 4.18.	Indeks Pengujian Kelayakan Full Model (Alternatif 1)	85
Tabel 4.19.	Indeks Modifikasi	86
Tabel 4.20.	Uji Normalitas Data Persamaan Struktural Full Model	87
Tabel 4.21.	Uji Asumsi Multivariate Outlier	88
Tabel 4.22.	Indeks Pengujian Kelayakan Full Model (Alternatif 2)	90
Tabel 4.23.	Nilai Hoelter Full Model (Alternatif 2)	90
Tabel 4.24.	Hasil <i>Regression Weights Struktural</i> (Alternatif 1)	91
Tabel 4.25.	Hasil <i>Regression Weights Struktural</i> (Alternatif 2)	91
Tabel 4.26.	<i>Regression Weight Struktural Regression Model</i>	98
Tabel 4.27.	Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung	99
Tabel 4.28.	<i>Output Regression Weight</i> Mediasi Parsial	102
Tabel 4.29.	<i>Output Regression Weight</i> Mediasi Penuh	103
Tabel 4.30.	Perbedaan Nilai Chi-Square dan DF Kedua Model Mediasi	104
Tabel 4.31.	Ringkasan pengujian Hipotesis	104

Tabel 6.1.	Implikasi Teoritis <i>Transformative Interaction Capability</i> Terhadap <i>Objectives oriented Team Spirit</i>	130
Tabel 6.2.	Implikasi Teoritis <i>Objectives oriented Team Spirit</i> Terhadap <i>Task Implementation Quality</i>	130
Tabel 6.3.	Implikasi Teoritis <i>Task Implementation Quality</i> Terhadap <i>Teamwork Performance</i>	131
Tabel 6.4.	Implikasi Teoritis <i>Transformative Interaction Capability</i> Terhadap <i>Team Agility</i>	131
Tabel 6.5.	Implikasi Teoritis <i>Team Agility</i> Terhadap <i>Teamwork Performance</i>	132
Tabel 6.6.	Implikasi Manajerial dari Hasil Temuan Penelitian	133

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Alur pikir Sintesis Konsep <i>Transformative Interaction Capability</i>	27
Gambar 2.2.	Piktografik <i>Transformative Interaction Capability</i>	28
Gambar 2.3.	Piktografik Dimensi-dimensi dan Indikator-indikator <i>Transformative Interaction Capability</i>	31
Gambar 2.4.	<i>Grand Theoretical Model</i>	35
Gambar 2.5.	Model Penelitian Empiris	45
Gambar 3.1.	Diagram Alur Model Penelitian Empiris	56
Gambar 4.1.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk <i>Quality of Work Life</i>	70
Gambar 4.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk <i>Transformative Interaction Capability</i>	72
Gambar 4.3.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk <i>Objectives oriented Team Spirit</i>	73
Gambar 4.4.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk <i>Task Implementation Quality</i>	74
Gambar 4.5.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk <i>Team Agility</i>	76
Gambar 4.6.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk <i>Teamwork Performance</i>	77
Gambar 4.7.	Analisis Model Persamaan Struktural (Awal)	78
Gambar 4.8.	Analisis Model Persamaan Struktural (Alternatif 1)	84
Gambar 4.9.	Analisis Model Persamaan Struktural (Alternatif 2)	89
Gambar 4.10.	Pengujian Riset Gap <i>Quality of Work Life</i> dengan <i>Teamwork Performance</i>	98
Gambar 4.11.	Hasil Uji Sobel Test <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Teamwork Performance</i>	100
Gambar 4.12.	Pengujian Model Mediasi Parsial	101
Gambar 4.13.	Pengujian Model Mediasi Penuh	102
Gambar 5.1.	Piktografik <i>Transformative Interaction Capability</i>	119
Gambar 6.1.	Strategi Pertama Meningkatkan <i>Teamwork Performance</i>	126
Gambar 6.2.	Strategi Kedua Meningkatkan <i>Teamwork Performance</i>	127
Gambar 6.3.	Strategi Ketiga Meningkatkan <i>Teamwork Performance</i>	127
Gambar 6.4.	Strategi Keempat Meningkatkan <i>Teamwork Performance</i>	128

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Eksistensi organisasi saat ini sangat kompetitif dengan para pesaingnya. Untuk bisa senantiasa tetap eksis diperlukan faktor dukungan dari anggota-anggota agar organisasi tumbuh dan berkembang. Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai sumber daya strategis yang paling dasar setiap organisasi. Saat ini, dengan pentingnya SDM dalam memajukan tujuan organisasi, meningkatkan kualitas kehidupan kerja telah menjadi salah satu tujuan utama dari organisasi (Birjandi et al. 2013).

Perusahaan yang sukses ditentukan oleh kualitas kinerja sumberdaya manusianya, baik secara individu maupun tim. SDM yang bermutu tinggi adalah SDM yang tidak hanya mampu bersaing, namun mampu memberikan nilai kompetitif, generatif, dan inovatif dengan energi tinggi seperti *intelligence, creativity, dan imagination* (Srivastava et al. 2013). Namun dalam berproses, perusahaan memerlukan kerjasama yang baik dari berbagai tim yang ada untuk menciptakan atau mewujudkan nilai, dimana hal tersebut sangat tidak mungkin apabila dilakukan secara individual (Rowland 2013). Sehingga agar berkinerja optimal diperlukan kerja sama tim dengan kualitas kehidupan kerja yang baik.

Demikian pula pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM), yang telah ditetapkan sesuai dengan Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 04/PED/I.0/B/2017 tentang BUMM, dengan kehidupan kerja yang bermutu telah menghasilkan kinerja tim yang sangat signifikan. Sejak ditetapkan melalui amanat Mukhtar ke 43 di Banda Aceh, Majelis Pembina Ekonomi Muhammadiyah menetapkan visi dan misi untuk mengembangkan BUMM, mengembangkan wadah koperasi bagi anggota Muhammadiyah, dan memberdayakan anggota Muhammadiyah di bidang ekonomi dengan mengembangkan usaha-usaha milik anggota Muhammadiyah. Pada Mukhtar ke 44 di Jakarta, Majelis Pembina Ekonomi Muhammadiyah berubah menjadi Majelis Ekonomi dan Kewirausahaan. Selanjutnya pada Mukhtar ke 47 (tahun 2015) di Makassar ditetapkan bahwa ekonomi jadi pilar utama dakwah Muhammadiyah. Sehingga melalui Majelis Ekonomi dan Kewirausahaan, sejak 3 Februari 2017 ditetapkan pedoman tentang BUMM.

BUMM merupakan badan usaha yang sebagian atau seluruh sahamnya milik persyarikatan Muhammadiyah. Namun, sebagai badan usaha BUMM tidak semata-mata hanya mencari untung komersial, namun diharapkan dapat memberi manfaat luas dan berkesinambungan bagi ekonomi persyarikatan dan bangsa secara profesional.

Profesionalitas dalam tim kerja berkait erat dengan budaya dan nilai-nilai, dimana hal ini juga sebagai pedoman bagi warga Muhammadiyah. Hofstede

(1984) membahas aspek budaya dari kualitas kehidupan kerja. Pada aspek budaya, pekerjaan dan kehidupan tidak dapat dan tidak boleh dipisahkan. “Kualitas” adalah masalah nilai, yang berhubungan dengan standar untuk “baik” dan “buruk”. Nilai sebagian tergantung pada pilihan pribadi, tetapi sebagian besar apa yang dianggap baik atau buruk ditentukan oleh konteks budaya seseorang. Dalam kesimpulan dijelaskan bahwa relativitas budaya dari konsep Kualitas Hidup didasarkan pada data tentang relativitas nilai-nilai budaya.

Penelitian yang dilakukan Lau (2000) menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) menentukan bagaimana suatu organisasi dapat menarik dan mempertahankan calon karyawannya. Kualitas input manusia adalah aset terbesar bagi setiap organisasi. Menjaga mutu input manusia meningkat, menjadi menjaga kualitas kehidupan kerja dengan sempurna. Peningkatan kualitas kehidupan kerja akan membantu karyawan dengan kesejahteraan seluruh organisasi (Pugalandhi et al. 2011).

Konsep kualitas kehidupan kerja (QWL) adalah sebuah konsep yang menunjukkan sebuah iklim kerja yang kondusif dengan reaksi emosional yang positif dan sikap seorang individu terhadap pekerjaan mereka. Oleh Aketch et al. (2012) dijelaskan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan dan prestasi kerja yang sering dipandang sebagai sejauh mana karyawan melaksanakan tugas pekerjaan, tanggung jawab dan tugas mereka secara memadai. Sirgy et al. (2012) menjelaskan QWL dalam hal kepuasan kebutuhan yang berasal dari interaksi kebutuhan karyawan (survival, sosial, ego, dan kebutuhan aktualisasi diri) dan sumber daya organisasi yang relevan untuk mereka.

Tujuan dari budaya kualitas kehidupan kerja adalah untuk menciptakan sebuah organisasi bebas dari ketakutan, dimana keterlibatan karyawan dikejar dengan penuh semangat. Ini menghasilkan tingkat komitmen tinggi, timbal balik antara kebutuhan dan perkembangan individu, tujuan dan pengembangan organisasi. Budaya kualitas kehidupan kerja adalah penting untuk keberhasilan strategi *Total Quality Management* (Ouppara and Sy 2012). Secara teori, kualitas kehidupan kerja sederhana, yakni melibatkan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka, desain tempat kerja mereka, dan bahwa mereka perlu untuk membuat produk atau memberikan layanan yang paling efektif. Hal ini membutuhkan manajemen untuk memperlakukan pekerja dengan bermartabat.

Kanten and Sadullah (2012) juga menyatakan etika organisasi menawarkan QWL kepada karyawan mereka, hal itu adalah indikator yang baik untuk meningkatkan citranya dalam menarik dan mempertahankan karyawan. Hal ini menunjukkan perusahaan dapat menawarkan lingkungan kerja yang sesuai kepada karyawan. Akhirnya karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi. Oleh karena itu, dengan memiliki QWL, perusahaan dapat menikmati peningkatan

produktivitas organisasi dan kesempatan yang lebih tinggi untuk pertumbuhan dengan partisipasi yang lebih baik dari karyawan (Mejbel et al. 2013).

Berbagai studi terdahulu telah mengkonfirmasi pengaruh QWL terhadap kinerja (Aketch et al. 2012; Asgari et al. 2012a; Moosavi et al. 2014; Pugalendhi 2010; Rubel and Kee 2014b, 2014a). Keberadaan kualitas kehidupan kerja yang baik dalam organisasi akan menciptakan iklim kerja yang baik bagi para karyawan, sehingga akan mendorong kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelusuran beberapa penelitian yang dilakukan tentang pengaruh QWL terhadap kinerja menunjukkan hasil yang berbeda. Berbagai studi telah membuktikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara QWL terhadap kinerja, sedangkan beberapa penelitian lainnya membuktikan hasil yang berbeda mengenai pengaruh QWL terhadap kinerja. Beberapa peneliti yang menguji hubungan kausalitas antara QWL dengan kinerja, membuktikan bahwa QWL berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Kanten 2014; Mirkamali and Thani 2011; Moosavi et al. 2014; Nayak and Sahoo 2015; Ouppara and Sy 2012; Rubel and Kee 2014; Shahbazi et al. 2011)

Studi Nayak and Sahoo (2015) memaparkan bagaimana QWL membantu dalam mengembangkan pekerjaan dan kondisi yang sangat baik untuk karyawan maupun untuk kesehatan ekonomi organisasi. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja yang baik, setia kepada organisasi dan mampu memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik memberikan bukti-bukti yang cukup untuk membangun hubungan antara QWL dan kinerja organisasi. Studi ini meneliti hubungan antara QWL, kinerja organisasi dan komitmen karyawan. Kuesioner dibagikan kepada 300 karyawan perawatan kesehatan, yang merespon hanya 205 responden sehingga menghasilkan tingkat respons 68 persen. Temuan menunjukkan bahwa komitmen karyawan bertindak sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara QWL dan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rubel and Kee (2014) menguji hubungan kualitas kehidupan kerja sebagai anteseden kepuasan kerja dan kinerja *in-role* karyawan sebagai hasil dari kepuasan kerja operator yang bekerja pada organisasi garmen di Bangladesh. QWL diukur dalam hal kompensasi, perilaku atasan, keseimbangan kehidupan kerja dan karakter pekerjaan. Data dikumpulkan dari kuesioner terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku atasan, kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja semua memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dimana kompensasi berpengaruh paling kuat. Sebaliknya, karakter pekerjaan ditemukan memiliki pengaruh yang tidak berarti terhadap kepuasan kerja. Terakhir, kepuasan kerja ditemukan positif dan signifikan terkait dengan kinerja *in-role* karyawan.

Moosavi et al. (2014) dalam penelitiannya yang dilaksanakan di Iran, mengevaluasi QWL dan menguji bagaimana QWL mempengaruhi kinerja organisasi. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan kriteria QWL berdasarkan model Walton dan kuesioner lain yang menguji pengaruh kriteria tersebut pada kinerja organisasi. Subyek penelitian adalah 138 karyawan yang dipilih secara acak di antara lebih dari 400 manajer dan karyawan ahli. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dari perusahaan dengan kondisi QWL relatif menguntungkan. Di samping itu ada hubungan positif antara semua delapan parameter QWL dan kinerja organisasi. Parameter *total life space* memiliki pengaruh yang paling kuat pada kinerja organisasi, sedangkan parameter *social relevance of the work life* (relevansi sosial kehidupan kerja) berpengaruh paling kecil pada kinerja organisasi.

Studi Mirkamali and Thani (2011) menentukan QWL di antara anggota fakultas di Universitas Teheran (UT) dan *Sharif University of Technology* (Weick et al.). Metode penelitian ini menggunakan korelasi, dengan responden 150 anggota fakultas. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) anggota di fakultas UT dan SUT berada dalam kondisi QWL yang relatif tidak menguntungkan; b) Tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat QWL antara anggota fakultas dari dua universitas, namun, ada perbedaan kecil dalam integritas sosial dan kekompakan antara dua populasi. Dengan kata lain, para anggota SUT dalam hal integrasi sosial dan kekompakan lebih baik dibandingkan dengan fakultas UT. Selanjutnya studi ini membahas bahwa QWL meningkatkan kepuasan kerja dengan mengubah dan memanipulasi faktor-faktor QWL, dan selanjutnya bergerak ke arah pengembangan organisasi.

Tabel 1.1. *Research Gap* Pengaruh QWL pada Kinerja

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Alat analisis	Hasil
1.	Acheampong et al. (2016)	Studi ini membuktikan peran mediasi komitmen organisasi hubungan QWL terhadap kinerja.	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara QWL dan kinerja.
2.	Utami et al. (2015)	Penelitian ini mengidentifikasi sejauh mana faktor-faktor QWL telah dilaksanakan, apa dan bagaimana pengaruhnya pada peningkatan kualitas kinerja dan kepuasan kerja	Analisis Regresi Berganda	Hasil menunjukkan ada pengaruh langsung QWL terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap Kualitas Kinerja, tapi ada pengaruh tidak langsung dari QWL terhadap Kualitas Kinerja.

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Alat analisis	Hasil
3.	Nayak and Sahoo (2015)	Studi ini menguji hubungan QWL, komitmen karyawan dan kinerja organisasi	Analisis SPSS	Hasilnya adalah komitmen karyawan sebagai mediator signifikan dan parsial dalam hubungan QWL dengan kinerja organisasi
4.	Moosavi et al. (2014)	Studi ini bertujuan mengevaluasi QWL dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi	Metode Leven, Metode ANOVA dan Duncan	Temuan menunjukkan bahwa karyawan perusahaan berada dalam kondisi QWL yang relatif menguntungkan. Ada hubungan positif antara semua delapan parameter QWL dan kinerja.
5.	Taghavi et al. (2014)	Tujuan penelitian adalah menyelidiki hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan efektivitas kinerja guru di sekolah Shirvan	Analisis Deskriptif	Hasil menunjukkan korelasi positif dan signifikan antara QWL dan efektivitas kinerja guru
6.	Parsa et al. (2014)	Penelitian ini meneliti hubungan antara QWL dan kemajuan karir antara karyawan akademik di Hamadan, Iran.	Analisis SEM	Hasil penelitian bahwa kualitas lebih tinggi pada kehidupan kerja untuk kemajuan karir yang lebih tinggi. Sehingga, meningkatkan kualitas kehidupan kerja dari akademisi di perguruan tinggi memiliki dampak yang tinggi pada pembangunan pendidikan dan masyarakat.
7.	Shen et al. (2014)	Studi ini membahas peran kualitas kehidupan kerja (QWL) dalam hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi (HPWSs) dan kinerja <i>in-role</i> dan <i>extra-role</i> karyawan	AMOS	Hasil menunjukkan bahwa High Performance Work Systems langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja <i>in-role</i> guru dan perilaku <i>extra-role</i> melalui mediasi QWL. Temuan ini menunjukkan bahwa QWL mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja, berdampak pada efektivitas organisasi.
8.	Narehan et al. (2014)	Penelitian ini meneliti dimensi QWL sebagai faktor yang	Analisis statistik deskriptif	QWL dalam organisasi. meningkatkan kinerja, produktivitas, komitmen

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Alat analisis	Hasil
		berkontribusi terhadap kualitas hidup (QOL) yang mempengaruhi produktivitas karyawan		karyawan dan kepuasan.
9.	Birjandi et al. (2013)	Studi ini mengkaji hubungan antara QWL dengan kinerja manajer Shiraz Industrial Town di Iran	Analisis deskriptif dan uji korelasi	Ada korelasi positif dan signifikan antara komponen-komponen QWL dengan kinerja manajer
10.	Jofreh et al. (2012)	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara QWL dengan employee performance	Analisis Deskriptif	Ada hubungan positif dan signifikan antara komponen QWL dan kinerja staf.
11.	Mirkamali and Thani (2011)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui QWL antara anggota fakultas Universitas Teheran dan Universitas Teknologi Sharif.	Analisis Deskriptif dan Uji T	Hasil: a) anggota fakultas dari kedua UT dan SUT berada dalam kondisi QWL yang kurang baik; b) Tidak ada perbedaan signifikan tingkat QWL antara dua universitas, para anggota SUT memegang tingkat integrasi sosial dan kekompakan lebih baik dibandingkan fakultas UT.
12.	Owczarzak (2011)	Studi ini menguji dan menganalisis hubungan kualitas kerja terhadap kinerja	Metode kualitatif, studi kasus di 6 negara: Czech Republic, Jerman, Spanyol, Perancis, Austria dan Swedia	Studi ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kerja berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik pada perusahaan
13.	Shahbazi et al. (2011)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara QWL dan kinerja Ketua Departemen Universitas Esfahan	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi	Hasil penelitian ada hubungan yang signifikan antara QWL dengan kinerja pada Departemen Esfahan University dan Ilmu Kedokteran Esfahan University.
14.	Azril et al. (2010)	Penelitian ini menguji apakah kualitas kehidupan kerja	<i>Pearson Correlation</i> dan Analisis Regresi	Semua sembilan faktor QWL yang diteliti memiliki hubungan

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Alat analisis	Hasil
		karyawan penyuluh pertanian berdampak pada kinerja mereka atau tidak	Berganda.	signifikan dan positif dengan <i>work performance</i> di mana hubungan tertinggi terjadi antara individu dan kehidupan keluarga.

15.	Raja, M. I., and L. D. Fredendall. (2016)	Studi ini secara empiris menguji efek bersama dari praktik kerja lean teknis dan sosial, dan kualitas kehidupan kerja karyawan pada kinerja	Structural Equation Model (SEM)	Hasil menunjukkan bahwa QWL tidak berpengaruh terhadap kinerja.
16.	Davoudi (2014)	Studi ini bertujuan untuk menguji hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap pengembangan guru	Analisis Koefisien Korelasi Pearson dan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara QWL dengan pengembangan sumberdaya manusia
17.	Asgari et al. (2012)	Tujuan utama penelitian ini adalah menentukan hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja Tonekabon sekolah bimbingan guru.	Analisis Deskriptif dan korelasi	1) Secara simultan ada hubungan positif dan signifikan QWL dengan kinerja guru. 2) Secara parsial tidak ada hubungan dari masing-masing komponen QWL terhadap kinerja guru, kecuali ketaatan hukum dalam organisasi ada hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
18.	Layer et al. (2009)	Tujuan penelitian menguji hubungan kinerja manusia dalam lingkungan manufaktur dengan tuntutan kognitif operator yang dirasakan dan atribut kualitas kehidupan kerja	<i>Structural Equation Modelling</i>	Kinerja manusia dalam lingkungan manufaktur tergantung pada tuntutan kognitif operator dan kualitas yang dirasakan dari atribut kehidupan kerja.

Sumber: Hasil penelusuran yang dikembangkan untuk disertasi ini

Studi yang dilakukan oleh Raja and Fredendall (2016) memberi penjelasan interpretasi mengapa QWL karyawan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, adalah bahwa karyawan menggunakan budaya dan nilai-nilai individu mereka

sendiri untuk mengevaluasi QWL mereka (Sirgy et al., 2001), sehingga mereka secara individual cenderung pada sikap dan nilai kerja tertentu.

Penelitian Davoudi (2014) menjelaskan bahwa QWL adalah penting bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi dan pertumbuhan profitabilitas. Namun hasil menunjukkan pengaruh QWL yang tidak signifikan. Program QWL diharapkan sebagai gerakan untuk mereformasi tempat kerja dan manajemen untuk mengenali dan memberikan penghargaan kepada karyawan. QWL merupakan program komprehensif yang meningkatkan kepuasan karyawan; memperkuat belajar mereka di lingkungan kerja dan juga membantu mereka dalam hal manajemen dan perubahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Asgari et al. (2012) menunjukkan hasil: 1) Secara simultan ada hubungan positif dan signifikan QWL dengan kinerja guru. 2) Secara parsial tidak ada hubungan dari masing-masing komponen QWL terhadap kinerja guru, kecuali ketaatan hukum dalam organisasi ada hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Jannatin and Hadi (2012) bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh QWL terhadap produktivitas karyawan produksi. Hasil penelitian ini menunjukkan QWL tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan produksi bagian packaging. Hasil ini mempertegas bahwa pengaruh QWL pada produktivitas tidak berdampak langsung, namun membutuhkan waktu yang agak lama. Pada penelitian ini disampaikan pula pendapat Mathis dan Jackson (2000) yang menyebutkan bahwa produktivitas seseorang itu tergantung dari beberapa faktor, seperti kemampuan bawaan yang merupakan kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, motivasi, etika kerja, kehadiran pada waktu kerja, rancangan pekerjaan dan dukungan dari lingkungan sekitarnya.

Studi yang dilakukan oleh Layer et al. (2009) menjelaskan bahwa kinerja manusia dalam lingkungan manufaktur tergantung pada tuntutan kognitif operator dan kualitas yang dirasakan dari atribut kehidupan kerja. Penjelasan kedua adalah bahwa hubungan ini berkaitan dengan tugas khusus operator dan waktu pelaksanaan. Kinerja manusia diindikasikan menjadi penyebab hasil gabungan, dan tidak berkorelasi dengan pengaruh tuntutan kognitif dan kualitas atribut kerja yang dialami pekerja. Hubungan kausal ditemukan tergantung pada konteks, tetapi belum tentu waktu melaksanakan tugas tertentu operator terlibat. Sebuah implikasi dari penelitian ini adalah bahwa persepsi operator manusia terhadap atribut kualitas kehidupan kerja dapat efektif dipasangkan dengan tuntutan kognitif yang terkait dengan tugas manufaktur tertentu untuk mengoptimalkan kinerja manusia (operator).

Penelusuran jurnal di atas mengarahkan bahwa ada *research gap* mengenai pengaruh QWL terhadap kinerja. Beberapa peneliti memaparkan bahwa QWL

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Di lain pihak ada temuan bahwa QWL dapat berpengaruh apabila ada tuntutan kognitif, serta ada temuan bahwa QWL tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja staf. Hal inilah yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini, sehingga menjadi *research gap* yang akan dianalisis dan dibahas. Bagaimanakah mengembangkan pendekatan teoritis yang dapat mengatasi kesenjangan penelitian mengenai pengaruh QWL terhadap kinerja. Beberapa penelitian telah menunjukkan hasil yang berbeda berkait hubungan QWL terhadap kinerja, sehingga menarik untuk dibahas lebih lanjut dan menggali kontribusi teoritis baru untuk bisa diimplementasikan di dunia bisnis.

Beberapa studi juga menunjukkan lingkup penelitian QWL yang bervariasi, ada yang mencakup kinerja staf, ada pula yang mencakup kinerja organisasi. Studi telah menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi (Bongso and Napitupulu 2013; Cetindere et al. 2015). Sementara dalam QWL menyangkut reaksi positif dan sikap individu pada lingkungan kerja, baik terhadap kondisi fisik maupun hubungan antar individu yang berkontribusi pada kinerja. Sehingga kinerja yang dihasilkan adalah akumulasi interaksi antar individu pada lingkungan kerja, oleh karena itu studi ini akan membahas kualitas kehidupan kerja yang dipersepsikan oleh masing-masing individu pada sebuah lingkungan kerja atau kelompok kerja atau tim kerja, sehingga menghasilkan kinerja tim. Hal ini sejalan dengan penelitian Cohen et al. (1997) yang membuktikan bahwa tim mandiri, terkait dengan kualitas kehidupan kerja.

B. Fenomena Manajemen

Sumberdaya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global. Supaya dapat berkinerja tinggi, karyawan perlu diberi fasilitas yang memadai.

Kualitas kehidupan kerja merupakan keharusan, baik dari sisi QWL (*Quality of Work Life*) tinggi maupun QWL rendah (berdasar Teori Maslow). Konseptualisasi QWL, berdasarkan teori kebutuhan-hirarki Maslow (1970), menganggap QWL sebagai kepuasan karyawan dari tujuh paket kebutuhan perkembangan manusia: (1) kebutuhan kesehatan dan keselamatan, (2) kebutuhan ekonomi dan keluarga, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan harga diri, (5) kebutuhan aktualisasi, (6) kebutuhan pengetahuan, dan (7) kebutuhan estetika (Marta et al. 2013; Koonmee et al. 2010). Berdasarkan penelitian tersebut, ketujuh dimensi dibagi dalam dua kategori utama: kebutuhan level bawah dan kebutuhan level tinggi. Kebutuhan level bawah QWL terdiri dari kebutuhan kesehatan & keselamatan, dan kebutuhan ekonomi & keluarga. Kebutuhan level tinggi QWL mencakup kebutuhan sosial, harga diri, aktualisasi diri, pengetahuan, dan estetika.

Faktor SDM memiliki peranan sentral dalam mengembangkan dan mencapai sasaran perusahaan. Perusahaan atau organisasi bisnis yang kurang memperhatikan peran SDM ditandai dengan kurangnya pemahaman dan perhatian terhadap kebutuhan dan harapan karyawan seperti kurang diperhatikannya kesejahteraan karyawan, keluhan karyawan tidak didengarkan, bahkan terkadang undang-undang dan peraturan yang mengatur hubungan antar pekerja dan manajemen dilanggar. Perusahaan umumnya menganggap karyawanlah yang membutuhkan mereka, bukan sebaliknya. Hal-hal seperti inilah yang dapat menyebabkan kontra produktif bahkan *labour turnover* karyawan meningkat. Padahal harmoni dalam tata hubungan antara atasan dengan bawahan juga menjadi hal penting untuk dimiliki perusahaan.

Menurut Asch (2007) untuk menjadi "*excellent organization*" membutuhkan pemikiran baru, kebiasaan baru dan desain baru dari budaya perusahaan. Budaya baru harus mengutamakan komitmen penuh semangat untuk keunggulan yang ditandai dengan produktivitas yang tinggi, keterlibatan penuh dan inspirasi kepemimpinan. Pembentukan budaya ini memungkinkan perusahaan untuk menarik, mengoptimalkan dan mempertahankan bakat karyawan yang dibutuhkan untuk memenuhi dan melampaui tujuan. Keunggulan kerja dan kualitas kehidupan kerja menyediakan peta jalan praktis bagi para pemimpin di setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk melakukan hal itu.

Kualitas kehidupan kerja memang merupakan sebuah masalah yang kompleks, namun Profesor Walton membahas dengan beberapa kriteria utama kualitas kehidupan kerja dengan mendefinisikan kriteria utama dan keterkaitan antar kriteria. Selanjutnya mengeksplorasi kemungkinan konflik antar kriteria dan membahas variasinya di berbagai kelompok kerja.

Studi ini akan dilaksanakan pada Muhammadiyah, yaitu sebagai gerakan Islam melalui sebuah sistem organisasi dengan kekuatan dinamis untuk transformasi sosial dalam dunia nyata kemanusiaan. Oleh Dr. Kuntowijoyo disebut gerakan "humanisasi" (mengajak pada serba kebaikan) dan "emansipasi" atau "liberasi" (pembebasan dari segala kemungkaran). Muhammadiyah telah berkiprah nyata dengan amal usaha yang tersebar di seluruh Tanah Air, sehingga Muhammadiyah telah menjadi milik umat, bangsa, dan masyarakat dunia.

Muhammadiyah dipelopori oleh Kyai Haji Ahmad Dahlan sebagai sosok pembaharu yang menonjolkan gerakan amaliyah (Haedar Nashir, 2016), yang wujud nyatanya adalah dengan Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) yang dengan usianya yang telah melampaui 1 abad, Muhammadiyah telah memiliki kekuatan gerakan pada sistem organisasi, karena gerakan amaliahnya di bidang pendidikan, kesehatan, pelayanan sosial dan kemanusiaan, pemberdayaan ekonomi dan dakwah kemasyarakatan, yang konkret dirasakan langsung oleh masyarakat luas.

Tabel 1.2. Jenis dan Jumlah Amal Usaha Muhammadiyah

No	Jenis Amal Usaha Muhammadiyah	Jumlah
1	TK/PAUD	15.918
2	Satuan PAUD Sejenis	1.607
3	Taman Asuh Anak	72
4	Taman Pendidikan Al Quran	1.579
5	Sekolah Dasar (SD)	1.176
6	Madrasah Ibtidaiyah	1.428
7	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	1.188
8	Madrasah Tsanawiyah	534
9	Sekolah Menengah Atas (SMA)/SMK	567
10	Sekolah Menengah Kejuruan	546
11	Madrasah Aliyah	178
12	Pondok Pesantren	160
13	Perguruan Tinggi Muhammadiyah	177
14	Rumah Sakit, Rumah Bersalin, BKIA, BP, dll	461
15	Panti Asuhan, Santunan, Asuhan Keluarga, dll.	384
16	Masjid	6.118
17	Musholla	5.080
18	Aset dan Wakaf Tanah Persyarikatan	3.717ha

Sumber: Majelis Pustaka dan Informasi Pimpinan Pusat Muhammadiyah (2018)

Di lingkungan Muhammadiyah amal kemasyarakatan itu dikenal dengan sebutan “Amal Usaha”, yaitu usaha Muhammadiyah yang dilembagakan untuk terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Data Amal Usaha Muhammadiyah dapat diilustrasikan pada Tabel 1.2.

Pendidikan Muhammadiyah dengan semangat pembaharuan di bidang strategis oleh Zamroni (2014) dijelaskan sebagai pendidikan holistik-transformatif (*holistic-transformative education*), yang mempunyai ciri-ciri: 1) memberi peluang secara luas kepada peserta untuk berkembang secara utuh, 2) keterpaduan proses formal, non formal dan keluarga, 3) keterpaduan antara teori, praktik dan apa yang ada dalam masyarakat, 4) menekankan pengembangan secara optimal dalam diri individu dan kelompok, dan 5) partisipatif.

Ketua Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Yogyakarta, menyatakan bahwa amal usaha Muhammadiyah di bidang pemberdayaan ekonomi dan dakwah kemasyarakatan telah mengalami perubahan signifikan, yaitu dengan berdirinya badan usaha yang dikelola secara profesional dan berbadan hukum. Badan usaha yang berbadan hukum berbentuk Perseroan Terbatas, Dana Pensiun, dan Koperasi.

Pimpinan Pusat Muhammadiyah menjelaskan bahwa amal usaha-amal usaha Muhammadiyah ini adalah sebagai holding company, yang disebut sebagai Badan Usaha Milik Muhammadiyah. Dalam penjelasan tersebut disampaikan bahwa bisnis Muhammadiyah tidak akan bergerak murni hanya mengejar bisnis, namun

bisnis yang punya implikasi menyejahterakan anggota dan menyejahterakan rakyat, yang kepemilikannya adalah milik Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Badan Usaha Milik Muhammadiyah yang telah berbadan hukum diantaranya adalah: 1) PT. Syarikat Cahaya Media, majalah Suara Muhammadiyah yang terbit dua mingguan di Yogyakarta; 2) PT. Surya Media Tama, bergerak di bidang perdagangan di Yogyakarta; 3) PT. BUHARUM (Bummy (Badan Usaha Milik Muhammadiyah Yogyakarta) Harapan Umat) yang beroperasi pada bidang *outsourcing* tenaga kerja, distribusi gas dan beras; 4) PT. Surya Citra Madani, biro resmi penyelenggaraan umrah dan haji plus di Yogyakarta; 5) PT Mentari Prima Niaga yang bergerak dalam bidang konstruksi di Yogyakarta; 6) PT Daya Matahari Utama (Badan Usaha Milik Muhammadiyah Jawa Timur), yang bergerak pada bidang trading, sistem informasi manajemen sekolah, pelatihan, dan wisata di Surabaya dan sekitarnya; 8) PT TVMu Surya Utama, televisi Muhammadiyah di Jakarta; 9) Radio Muhammadiyah (<https://radiomu.web.id>); 10) PT Ruslam Cempaka Putih Jaya, bergerak di bidang kebersihan umum bangunan, perdagangan besar makanan dan minuman dan hasil pertanian, dan konsultan manajemen; 11) Dana Pensiun Muhammadiyah, 12) PT Umat Mandiri Berkemajuan, bergerak pada layanan persewaan gedung, wisma, dan armada; persewaan toko dan kantin, training centre, techno creative, layanan boga dan catering, autocare, produksi air mineral, klinik Firdaus, dan Apotik.

Badan Usaha Milik Muhammadiyah yang berbentuk Koperasi juga telah mengalami peningkatan jumlah dan kinerja yang sangat pesat. Berawal dari Lokakarya sumber-sumber pendapatan persyarikatan Muhammadiyah yang diselenggarakan pada tanggal 30 sampai 31 Juli 1994. Hasil lokakarya tersebut diterima dalam Sidang Tanwir Muhammadiyah, dan dimuat dalam program Muhammadiyah pada Bab IV tahun 1995-2000, tentang Peningkatan Dana Muhammadiyah. Kemudian ditetapkan dalam Keputusan Mukhtamar Muhammadiyah ke 43 dengan Surat Keputusan Nomor : I:19/SK-PP/I.A/1995, tanggal 15 Robiul Awal 1416 H/10 September 1995 M. Koperasi milik Muhammadiyah berupa Baitut Tamwil Muhammadiyah (BTM) dan Baitul Maal wa Tamwil (BMT). Baitut Tamwil Muhammadiyah adalah lembaga keuangan mikro yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Prinsip syariah artinya semua transaksi keuangan dilakukan dengan akad sesuai syariat Islam. Sedangkan Baitul Maal wa Tamwil adalah lembaga sosial yang tidak mengutamakan profit atau keuntungan duniawi, dan merupakan lembaga bisnis yang harus dapat berjalan sesuai prinsip bisnis yakni efektif dan efisien (Setyawan 2013). Dari Profil AUM dan Profil Induk BTM dapat disajikan jumlah Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah (BPRS), BTM dan BMT, serta Koperasi milik Muhammadiyah sebagai berikut:

Tabel 1.3. BPRS, BTM dan BMT, Koperasi Milik Muhammadiyah di Indonesia

No	Amal Usaha Muhammadiyah	Jumlah
1	BPRS	23
2	BTM dan BMT	263
3	Koperasi	344

Sumber: Profil AUM (2015) & Profil Induk BTM (2015)

BTM sebagai Lembaga Keuangan Mikro beroperasi dengan sistem syariah, sementara badan hukum koperasi yang digunakan oleh sebagian besar BTM adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP). Secara sistem kelembagaan, hal ini menimbulkan ketidaksinkronan antara jenis badan hukum koperasi yang digunakan sebagai payung hukum dengan kegiatan usahanya. Sehingga pada tahun 2004 Menteri Negara Koperasi dan UKM mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 91/Kep/M/KUKM/ IX/2004, tanggal 10 September 2004, tentang Petunjuk Pelaksanaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah. Agar landasan hukum operasi BTM sesuai dengan sistem syariah, maka bentuk KSP kemudian diubah sesuai Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM Nomor 91/Kep/M/KUKM/IX/2004 menjadi Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS BTM).

Perguruan Tinggi Muhammadiyah juga telah mengalami perubahan transformasional (*transformasional change*), yakni dengan adanya perubahan proses, sistem, orang dan juga kultur. Implementasi nyata adalah dengan terwujudnya berbagai amal usaha unit bisnis yang bertujuan untuk mendapatkan *income generating* di luar SPP mahasiswa. Berbagai unit bisnis ini berupa: pom bensin atau stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU), hotel, super market dan pertokoan, baitul mal wattamwil (BMT), koperasi, penerbitan, *foodcourt & catering, autocare, bookstore, medical centre*, persewaan gedung, usaha air mineral, Klinik Pratama, Rumah Sakit Gigi dan Mulut, dan sebagainya.

Muhammadiyah telah tumbuh kembang karena keikhlasan (memberikan lebih dari yang diminta), kesungguhan (profesionalisme), dan kebersamaan orang-orang yang berkhidmat dalam menjadikan organisasi hingga seperti saat ini. Dalam sebuah forum pengajian di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), salah satu kader Muhammadiyah dan pendiri UMY beliau Bapak M. Alfian Darmawan memaparkan bahwa dalam Muhammadiyah ada 4 (empat) macam kategori dalam berMuhammadiyah: 1) Muhammadiyah Legal, yaitu orang yang secara formal mempunyai kartu anggota Muhammadiyah, yang disebut dengan Nomor Baku Muhammadiyah (NBM); 2) Muhammadiyah Struktural, yaitu orang yang menjabat dan sebagai pengelola di struktur organisasi Muhammadiyah; 3) Muhammadiyah Amal, orang yang bersahaja dan sukarela beramal di Muhammadiyah, misalnya sebagai imam sholat, penyumbang amal jariah; 4) Muhammadiyah Kultural, yaitu orang yang bersikap dan berperilaku

ala Muhammadiyah, misalnya kultur bercelana panjang, sholat Ied di lapangan, sholat tarawih 11 rakaat.

Keberadaan dan kemajuan organisasi Muhammadiyah tak luput dari kontribusi dan dukungan orang-orang di sekitarnya. Namun ada beberapa kesenjangan yang menjadi sorotan dalam meningkatkan kinerja organisasi Muhammadiyah. Dalam hal ini, menurut M. Alfian Darmawan tergolong dalam 4 (empat) macam, yakni: 1) Ada orang yang tidak hidup di Muhammadiyah, tidak bekerja di Muhammadiyah, tapi berjuang untuk Muhammadiyah, 2) Bekerja di Muhammadiyah, mendapat gaji di Muhammadiyah, berjuang di Muhammadiyah, 3) Bekerja di Muhammadiyah, mendapat gaji di Muhammadiyah, namun tidak peduli pada Muhammadiyah, 4) Bekerja di Muhammadiyah, mendapat gaji di Muhammadiyah, namun memusuhi Muhammadiyah.

Pilar ekonomi Muhammadiyah belum tergarap secara optimal, hal ini menjadi tantangan dan peluang bagi warga Muhammadiyah untuk mengembangkan unit bisnisnya. Dengan puluhan ribu amal usaha yang ada, sudah menunjukkan potensi pasar tersendiri di kalangan Muhammadiyah. Sehingga hal ini harus dengan sungguh-sungguh dan profesional dalam menggarap ekonomi umat. Seperti pada Majelis Pendidikan yang mengelola sekolah-sekolah dan perguruan tinggi, serta Majelis Kesehatan yang mengelola balai pemeriksaan, balai kesehatan ibu dan anak, rumah bersalin, dan rumah sakit, maka Majelis Ekonomi dan Kewirausahaan berfokus pada pengelolaan BUMM.

C. Masalah Penelitian

Uraian pada latar belakang masalah dan *research gap* menjelaskan bahwa masih terdapat perbedaan perspektif kualitas kehidupan kerja. Dari penelusuran studi telah dijelaskan: 1) Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif QWL terhadap kinerja secara langsung. Sementara penelitian lain menunjukkan bahwa QWL berpengaruh langsung apabila bersama-sama dengan permintaan kognitif karyawan. Ada juga secara empiris dapat membuktikan bahwa QWL berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja; 2) terdapat beberapa pandangan berbeda mengenai perspektif konsep kualitas kehidupan kerja; 3) terdapat perbedaan pandangan mengenai dimensi kualitas kehidupan kerja.

Meningkatkan kinerja tim dan keberhasilan tim adalah tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang berbasis tim. Pada BUMM semenjak diresmikan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah telah menunjukkan kinerja tim yang signifikan dengan adanya berbagai unit bisnis baru yang telah berjalan. Namun demikian, kerja sama tim yang terjadi dalam sebuah kinerja tim adalah satu set kognisi, sikap dan perilaku yang saling terkait, berkontribusi pada proses kinerja dinamis (Kozlowski & Bell, 2013). Dalam tim ada beberapa kendala yang

dihadapi anggota tim, yakni kurangnya penerapan pengetahuan, ketrampilan, alat dan teknik yang diperlukan dalam aktivitas tim. Berdasarkan pernyataan masalah penelitian, dibangun sebuah model penelitian. Kualitas kehidupan kerja (sebagai anteseden) yang dirasakan oleh anggota organisasi akan memberi dampak pada kapabilitas interaksi transformatif antar anggota organisasi dalam sebuah tim atau kelompok kerja, yang akan mempengaruhi kinerja, semangat tim dan kelincuhan tim (*teamwork agility*). Semangat tim akan berpengaruh pada kualitas pelaksanaan tugas yang diharapkan akan meningkatkan kinerja tim.

Bagaimana tim berpeluang untuk meningkatkan kinerja dengan sukses? Faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja tim? Studi ini ditujukan pada pertanyaan-pertanyaan tersebut, melalui konsep *transformative interaction capability*.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan membangun sebuah model konseptual dengan sebuah konsep baru *transformative interaction capability*, yang mediasi kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja tim. Sebuah model dengan pengujian empiris disajikan dengan variabel-variabel *objectives oriented team spirit*, *task implementation quality* dan *team agility* yang mendorong untuk meningkatkan kinerja tim. Penelitian tentang *transformative interaction capability* diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Menyajikan *body of knowledge* tentang kemampuan interaksi berdaya ubah untuk meningkatkan kontribusi masing-masing anggota organisasi yang mengarah pada kinerja tim.
2. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat pada pentingnya kualitas kehidupan kerja organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan interaksi berdaya ubah pada organisasi. Kemampuan interaksi berdaya ubah penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja tim, dimana individu di dalam sebuah tim saling memberdayakan satu sama lain. Kemampuan interaksi berdaya ubah adalah peran strategis karyawan, yang merupakan bagian dari modal manusia organisasi. Pada saat organisasi melaksanakan perubahan, *transformative interaction capability* merupakan sebuah modal bagi organisasi untuk mewujudkan perubahan yang diharapkan.
3. Memberikan kontribusi pembuktian secara empiris hubungan variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kemampuan interaksi berdaya ubah, yang berpengaruh pada semangat tim, kelincuhan tim dan kinerja tim. Semangat tim yang baik akan berpengaruh positif pada kualitas implementasi tugas, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja tim. Informasi yang

diperoleh diharapkan dapat memberi kontribusi teoritis untuk pengembangan model penelitian selanjutnya.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini mengkaji tentang konsep *transformative interaction capability* sebagai konsep baru yang memediasi kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja tim. Orisinalitas disajikan dalam 4 (empat) hal, yaitu: pengembangan model teoritikal, pengembangan hipotesis dan pengujian empiris, konsep baru, objek penelitian.

1. Pengembangan Model Teoritikal

Studi penelusuran pustaka dilakukan untuk mengkaji berbagai literatur yang berkaitan dengan proposisi yang dikembangkan pada penelitian ini, yakni konsep *Transformative Interaction Capability*. Sesuai dengan model teoritikal yang dikembangkan, penelitian berawal dari research gap antara pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja. Pada penelitian sebelumnya banyak penelitian yang membahas pada level individu. Sementara kualitas kehidupan kerja berkait tidak hanya pada lingkungan kerja secara fisik, namun sangat bergantung pada mitra kerja di perusahaan, model kerja alternatif seperti pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), kelompok pengendalian kualitas, representasi staf pada dewan manajemen, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi (Cetindere et al. 2015). Sehingga penelitian ini dilakukan pada level tim kerja, dan diharapkan penelitian ini berkontribusi pada teori perilaku organisasi dan pengembangan organisasi.

2. Pengembangan hipotesis dan pengujian empiris

Pengembangan hipotesis dan pengujian empiris dilakukan dengan menelusuri beberapa hasil penelitian terdahulu. Konsep *transformative interaction capability* akan mempengaruhi *teamwork performance*, *objectives oriented team spirit*, dan *team agility*. Selanjutnya *objectives oriented team spirit* akan mempengaruhi *task implementation quality*. *Team agility* berpengaruh terhadap *teamwork performance*.

3. Orisinalitas pada Konsep Baru

Penelitian ini menyajikan sesuatu yang berbeda dengan studi-studi sebelumnya, yakni dengan membangun konsep kemampuan interaksi berdaya ubah (*transformative interaction capability*) yang merupakan *construct* baru, modifikasi dari konsep teori modal manusia dan teori transformasi, serta mengadopsi perspektif teori *Time, Interaction, Performance* (TIP) dari McGrath.

4. Orisinalitas pada Objek Penelitian

Kualitas kehidupan kerja penting untuk kinerja organisasi dan merupakan faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan di tempat kerja. *Transformative interaction capability* sebagai mediasi yang mempengaruhi

kinerja tim pada perusahaan-perusahaan milik Muhammadiyah, yang akhir-akhir ini dikenal dengan Badan Usaha Milik Muhammadiyah.

Penelitian ini menggunakan unit analisis para supervisor (kepala seksi/kepala bagian/kepala divisi), manajer, direktur dan staf strategik yang mewakili tim kerja. Tim telah menjadi strategi pilihan ketika organisasi dihadapkan dengan tugas-tugas yang rumit dan sulit; ketika organisasi dihadapkan pada konsekuensi yang berat; ketika kompleksitas tugas melebihi kapasitas individu; ketika lingkungan tugas tidak jelas, ambigu, dan penuh tekanan; ketika diperlukan keputusan yang banyak dan cepat; dan ketika kehidupan orang lain bergantung pada wawasan kolektif dari masing-masing anggota.

Tim digunakan dalam berbagai domain, seperti: penerbangan, militer, perawatan kesehatan, sektor keuangan, pembangkit listrik tenaga nuklir, proyek penyelesaian masalah rekayasa, manufaktur, dan banyak lagi domain lainnya. Tim digunakan organisasi karena kompleksitas kerja yang terus berkembang, dan hingga sekarang organisasi semakin bergantung pada tim (Salas et al. 2008). Pada penelitian ini menggunakan objek penelitian Badan Usaha Milik Muhammadiyah yang domainnya pada sektor keuangan, proyek konstruksi gedung, serta produk dan layanan baru.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Konsep Transformative Interaction Capability

1. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Gary S. Becker (1994) dalam bukunya *Human Capital* menjelaskan modal manusia sebagai investasi non fisik yang meliputi pendidikan, pelatihan, pemeliharaan medis, perkuliahan mengenai kebajikan, ketepatan waktu dan kejujuran. Hal itu mengartikan sepenuhnya konsep modal sebagai menghasilkan manusia seutuhnya, bukan modal fisik atau keuangan. Karena kita tidak dapat memisahkan seseorang dari pengetahuan, keterampilan, kesehatan, atau caranya dalam memaknai hidup. Oleh karena itu untuk memindahkan aset keuangan dan fisik adalah mungkin, sementara manusia adalah pemilik modal yang melekat. Sejarah telah menyatakan bahwa negara dengan paradigma pembangunan berdimensi manusia telah mampu berkembang pesat, meskipun tidak memiliki kekayaan sumber daya alam yang berlimpah. Penekanan pada investasi manusia diyakini merupakan basis dalam meningkatkan produktivitas total. Tanah, tenaga kerja, modal fisik bisa saja mengalami *diminishing return*, namun ilmu pengetahuan tidak.

Modal manusia merupakan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman individu dari karyawan dan manajer perusahaan, karena relevan dengan tugas yang ada, serta kemampuan untuk menambah daya tampung pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman melalui pembelajaran individu. Aktivitas modal manusia terdiri dari rekrutmen, tingkat perputaran karyawan (*turnover*), sikap/keterlibatan karyawan, kompensasi, kompetensi/pelatihan, profil angkatan kerja dan produktivitas (Stiles and Kulvisaechana 2003). Dari definisi di atas, menjadi jelas bahwa modal manusia lebih luas cakupannya daripada sumber daya manusia. Penekanan pada pengetahuan itu penting, terutama mengenai pengetahuan terkait pekerjaan. Studi literatur modal manusia telah bergerak melampaui individu untuk bisa mencakup gagasan bahwa pengetahuan dapat dibagi di antara kelompok-kelompok dan dilembagakan dalam proses organisasi dan rutinitas. Konsep dan perspektif modal manusia berasal dari kenyataan bahwa tidak ada pengganti pengetahuan dan pembelajaran, kreativitas dan inovasi, kompetensi dan kemampuan; dan perlu terus-menerus diupayakan dan fokus pada konteks lingkungan perusahaan dan logika kompetitif (Rastogi 2000).

Dalam komunitas manajemen, definisi modal manusia mencakup gabungan pengetahuan, inovasi keterampilan dan kemampuan karyawan individual perusahaan (Edvinsson 1997). Modal manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Coff and Kryscynski 2011; Hall 1993), dengan memisahkan mekanisme untuk mengantisipasi pekerja dari mengambil

pengetahuan dan keterampilan yang berharga mereka untuk menyaingi perusahaan (Barney 1991; Rumelt et al. 1991). Salah satu mekanisme isolasi yang paling penting adalah modal manusia spesifik perusahaan (pengetahuan dan keterampilan yang terkandung pada individu) yang tidak dapat dengan mudah diterapkan di perusahaan lain. Nilai atau manfaat dari modal manusia lebih tinggi dari aset lainnya (Gates and Langevin 2010), karena aset modal manusia hanya bisa direalisasikan dengan kerjasama dari orang-orang yang bersangkutan. Sehingga semua biaya yang terkait dengan perilaku produktif dari karyawan (seperti supervisi, mentoring, motivasi, dan mempertahankan keberadaan karyawan dalam perusahaan) merupakan investasi modal manusia untuk keunggulan kompetitif di masa mendatang.

Wright et al. (2014) memaparkan tentang perbedaan antara modal manusia dan modal manusia strategis yang menyerupai evolusi konsep sumber daya dalam pandangan berbasis sumber daya perusahaan. Di awal perkembangannya, sumber daya terdiri semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan. Namun, para peneliti mencatat bahwa nilai sumber daya hanya dapat dievaluasi dalam konteks hubungan sumber daya dengan pasar (Peteraf and Barney 2003). Modal manusia strategis dapat dianggap strategis hanya apabila hal tersebut memberikan nilai bagi perusahaan dan melakukannya dengan cara yang unik.

Bosma et al. (2004) dalam studinya meneliti sejauh mana investasi dalam modal manusia dan modal sosial meningkatkan kinerja, di samping efek luas yang diyakini menentukan bakat. Analisis ini didasarkan survei pada hampir 1.000 pendiri bisnis baru di Belanda pada tahun-tahun 1994-1997. Dalam penelitian ini digunakan tiga ukuran kinerja: survive, laba, dan menghasilkan pekerjaan. Temuan pada penelitian tersebut adalah investasi di industri spesifik dan kewirausahaan spesifik, yakni modal manusia dan modal sosial memberikan kontribusi signifikan terhadap penjelasan dari varian *cross-sectional* kinerja pendiri perusahaan kecil. Dengan kata lain investasi industri spesifik dalam modal manusia, seperti pengalaman dalam industri spesifik meningkatkan kinerja, terlepas dari ukuran kinerja yang digunakan. Selain itu, investasi kewirausahaan spesifik (modal manusia dan modal sosial), seperti pengalaman sebelumnya dalam memulai sebuah bisnis dan keanggotaan sebuah asosiasi untuk pendiri usaha kecil, menghasilkan permulaan yang lebih menjanjikan.

2. Konsep Kemampuan Sumberdaya Manusia

Studi Kamoche (1996) menjelaskan kemampuan sumberdaya manusia (*human resources capabilities*) sebagai kebijakan dan praktek dalam kapasitas untuk menggunakan sumberdaya manusia, karena itu merupakan pendekatan yang dipilih perusahaan untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya manusia.

Gambaran dari literatur manajemen strategis dan konsep heterogenitas sumber daya, mengilustrasikan pandangan kemampuan sumber daya (*a resource-capability view*) perusahaan. Pandangan ini berpendapat bahwa saling memperkuat interaksi antara pengetahuan, keterampilan dan keahlian (sumber daya), dan rutinitas organisasi serta kebijakan sumber daya manusia dan praktek menghasilkan kompetensi sumber daya manusia (*capabilities*), mempunyai nilai strategis. Hal ini terkait dengan kompetensi inti perusahaan.

Studi Ployhart and Moliterno (2011) menelaah *human capital resources* sebagai sumber daya tingkat unit yang dibuat dari munculnya pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik individu lainnya (KSOs: *knowledge, skills, other characteristics*), melalui kombinasi dan transformasi aset individu dan merupakan anugerah psikologis individu yang unik. Modal manusia adalah sumber daya potensial terkait dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Beberapa cendekia sumber daya manusia strategis, mengadopsi fokus *bottom up* dalam membangun teori mereka, yang menekankan gagasan bahwa karyawan dapat berkontribusi untuk tujuan strategis hanya karena nilai dan keunikan mereka. Sebaliknya, Becker and Huselid (2006) menganjurkan fokus *top down* dengan alasan bahwa “ketika karyawan dapat berkontribusi untuk tujuan strategis, mereka memiliki nilai (strategis)” dan “...tidak semua proses strategis akan sangat tergantung pada modal manusia”. Dengan demikian, harus diakui bahwa letak perbedaannya adalah pada “pekerjaan” bukan individu karyawan. Huselid menentukan “posisi” mereka “penting secara proporsional”, dengan kemampuan perusahaan melaksanakan beberapa bagian dari strategi. Selanjutnya, “variabilitas dalam kualitas pekerjaan yang ditampilkan antar karyawan pada posisi ini”. Sementara modal manusia strategis organisasi tercakup pada karyawan organisasi, dimana hal tersebut adalah sistem organisasi dan proses yang membuat dan mengelola modal manusia strategis ini, dan memastikan bahwa kontribusinya dimaksimalkan. Modal manusia adalah nilai ekonomi kecil, kecuali dikerahkan dalam pelaksanaan tujuan strategis organisasi.

3. Konsep Pendekatan Kemampuan

Studi Robeyns (2005) memaparkan pendekatan kemampuan (*the capability approach*) adalah kerangka normatif yang luas untuk evaluasi dan penilaian kesejahteraan dan pengaturan sosial individu, desain kebijakan, dan usulan perubahan sosial di masyarakat. Hal ini digunakan dalam berbagai bidang, yakni dalam ilmu studi pembangunan, ekonomi kesejahteraan, kebijakan sosial dan filsafat politik. Menurut pendekatan kemampuan, ujung kesejahteraan, keadilan dan pembangunan harus dikonseptualisasikan dalam hal kemampuan orang untuk berfungsi; yaitu, peluang efektif untuk melakukan tindakan dan kegiatan yang mereka ingin terlibat didalamnya, dan menjadi yang mereka inginkan

(Oosterlaken 2009). Keberadaan makhluk dan perbuatannya merupakan fungsi-fungsi, yang secara bersama-sama menjadikan hidup berharga. Fungsi-fungsi termasuk bekerja, beristirahat, menjadi melek huruf, menjadi sehat, menjadi bagian dari komunitas, dihormati, dan sebagainya. Kepentingannya di sini adalah bahwa orang memiliki kebebasan atau kesempatan berharga (kemampuan) untuk memimpin jenis kehidupan yang mereka inginkan, untuk melakukan apa yang mereka ingin lakukan dan menjadi orang yang mereka inginkan. Begitu mereka secara efektif memiliki peluang substantif, mereka dapat memilih orang-orang pilihan yang mereka nilai “paling”. Perbedaan antara fungsi dan kemampuan yang dicapai, seperti yang dijelaskan oleh Robeyns, adalah antara yang terwujud dan yang dimungkinkan dicapai secara efektif. Dengan kata lain, antara prestasi di satu sisi, dan kebebasan atau pilihan berharga yang bisa dipilih orang lain.

Pendekatan kemampuan merupakan keunggulan individu yang dapat dinilai setidaknya dalam empat ruang yang berbeda (Sen 2005): pencapaian kesejahteraan, kebebasan kesejahteraan, pencapaian agensi, dan kebebasan agen. Keuntungan individu dapat dinilai dalam kaitannya dengan kesejahteraan seseorang apakah didefinisikan secara sederhana (status gizi) atau dengan cara yang lebih kompleks (harga diri). Atau berkaitan dengan agensi - kemampuan seseorang untuk mengejar tujuan yang dihargai (mendapatkan dana untuk sekolah baru, mempromosikan perlindungan hewan langka). Dalam kedua kasus tersebut, keuntungan dapat merujuk pada pencapaian kesejahteraan atau agensi, atau kesejahteraan dan kebebasan agensi. Sen berpendapat bahwa kita tidak bisa hanya memilih untuk fokus pada satu atau lain dari empat ruang yang mungkin dan mengabaikan sisanya; ada argumen bagus untuk mengingat semuanya. Namun bisa jadi dalam mencapai tujuan-tujuan ini menemui pertentangan. Misalnya, jika piknik di tepi sungai, bisa terganggu oleh kesempatan untuk menyelamatkan seseorang dari tenggelam, maka kebebasan agensi (dan semoga prestasi) bisa meningkat, karena dapat menyelamatkan hidup seseorang; tetapi kesejahteraan yang dicapai akan berkurang, saat mengalami dingin dan lapar. Titik poin di sini adalah aspek “peluang” dan “proses” kebebasan (Alkire 2005).

4. Teori Transformasi (*Transformation Theory*)

Teori ini menjelaskan bagaimana pembelajar dewasa memaknai atau memahami pengalaman mereka, bagaimana struktur sosial dan lainnya mempengaruhi cara mereka menafsirkan pengalaman itu, dan bagaimana dinamika yang terlibat dalam memodifikasi makna mengalami perubahan saat peserta didik merasa disfungsi. Teori Transformasi ditemukan bermula dari pembelajaran seseorang agar berintegrasi kembali ke dalam masyarakat tanpa "berfokus pada orang (mitra, pengusaha dan orang lain) di dalam struktur masyarakat patriarki yang mungkin telah memanfaatkannya". Ini adalah distorsi. Transformasi pribadi yang signifikan melibatkan pembiasaan subjektif individu,

yaitu mengubah kerangka acuan seseorang. Hal ini sering terjadi sebagai respon terhadap dilema yang membingungkan melalui proses tiga bagian: refleksi kritis terhadap asumsi seseorang, wacana untuk memvalidasi wawasan refleksi kritis, dan tindakan. Tindakan itu tergantung pada sifat dilema. Saat dilema yang membingungkan adalah hasil tindakan paksaan oleh mitra, atasan, pemilik, atau proses transformasi lainnya, mengharuskan pembelajar mengambil tindakan terhadap penindasnya, dan bila sesuai, terjadilah tindakan sosial kolektif. Hasilnya sering melibatkan reintegrasi dengan masyarakat, sehingga reintegrasi semacam ini akan sesuai dengan persyaratan pembelajar transformatif (Mezirow 1997).

Pembelajaran transformatif berakar pada teori pembelajaran konstruktivis, yang berpendapat bahwa "pembelajaran adalah proses membangun makna", Hal ini tentang bagaimana orang memahami pengalaman mereka (Merriam 2005). Apa yang terjadi pada orang dipandang kurang penting daripada bagaimana mereka menafsirkan dan menjelaskan apa yang terjadi; interpretasi dan penjelasan ini menentukan tindakan mereka, kesejahteraan emosional mereka, dan penampilan mereka (Mezirow 1994).

Beberapa ahli teori perubahan membahas dengan asumsi bahwa, dengan mengubah struktur, proses kerja, dan iklim dalam organisasi, seseorang dapat mempengaruhi perubahan pada individu. Namun apakah pendekatan ini cukup mengubah perubahan transformasional? Teori-teori yang melihat perubahan dimulai dengan individu yang menyajikan pandangan fenomena perubahan yang lebih komprehensif dan mendalam dalam organisasi. Sebuah pandangan yang menyatakan bahwa untuk mencapai perubahan transformatif dalam organisasi dan beralih ke tingkat kinerja yang lebih tinggi, individu tersebut harus selaras dengan struktur baru, proses kerja, dan budaya organisasi. Namun, bagaimana individu beradaptasi, berkomitmen, dan tumbuh dalam lingkungan perubahan yang tidak terputus? Studi yang dirujuk dalam artikel ini menunjukkan potensi peran refleksi kritis dan pembelajaran transformatif yang dilaksanakan oleh masing-masing individu dalam organisasi (Henderson 2002).

Inisiatif perubahan transformatif dikemukakan oleh Profesor Sekolah Bisnis Harvard John Kotter (Kotter 1996), yang mengklaim bahwa hampir 70 persen program perubahan skala besar tidak memenuhi tujuan mereka, dan hampir setiap survei telah menunjukkan hasil yang sama. Mengapa perubahan begitu membingungkan? Masalahnya terletak pada keyakinan tentang siapa yang bertanggung jawab untuk meluncurkan perubahan dan bagaimana perubahan diterapkan. Banyak organisasi tidak pernah dirancang untuk berubah secara proaktif dan mendalam, mereka dibangun untuk disiplin dan efisiensi, ditegakkan melalui hierarki dan rutinisasi. Akibatnya, ada ketidaksesuaian antara laju perubahan di lingkungan eksternal dan laju perubahan tercepat di sebagian besar organisasi.

Perubahan, pada sebagian besar organisasi dianggap sebagai gangguan status quo yang episodik, sesuatu yang diprakarsai dan dikelola dari atas. Kekuatan untuk memulai perubahan strategis terkonsentrasi di sana, dan setiap program perubahan harus disetujui, dituliskan, dan diujicobakan sebelum diluncurkan. Ketika perubahan transformasional benar-benar terjadi, yang diperlukan adalah pendekatan perubahan yang dibangun secara real-time dan sosial, sehingga tugas pemimpin bukanlah merancang ubah program namun lebih fokus pada membangun platform perubahan, yang memungkinkan siapa saja untuk memulai perubahan, merekrut sekutu, menyarankan solusi, dan meluncurkan percobaan (Hamel and Zanini 2014).

5. Pembelajaran Transformatif & Perubahan Transformasional

Transformasi merupakan perubahan, dimana seseorang atau organisasi secara kualitatif berbeda. Pembelajaran transformatif menyiratkan pembentukan atau kapasitas baru secara kualitatif. Hal ini melibatkan pengakuan bahwa pembelajaran dapat menjadi sesuatu yang lebih daripada perolehan pengetahuan dan keterampilan baru. Hal ini berbeda dengan apa yang sering menjadi pemahaman implisit dalam hubungan sekolah dan pendidikan. Misalnya, belajar mungkin dalam banyak situasi mencakup perubahan dan transformasi dalam pengalaman dan perilaku umum peserta didik, namun ekspresi pembelajaran transformatif tidak dengan sendirinya menunjukkan apa yang ditransformasikan dan bagaimana hal itu terjadi.

Konsep pembelajaran transformatif didasarkan pada pembelajaran orang dewasa, yaitu sebuah refleksi kritis yang dapat dilihat dalam konteks perubahan organisasional yang lebih luas yang bergantung pada transformasi individu dan organisasi. Dengan sebuah diskusi mengenai pembelajaran tindakan yang menunjukkan bagaimana refleksi dan pembelajaran, baik pada tingkat individu maupun kelompok dapat mendorong pembelajaran nyata dan perubahan nyata dalam sebuah organisasi.

Dalam menghadapi perubahan organisasi, ada dua komponen penting yaitu pembelajaran transformatif dan perubahan transformasional, hal ini dikarenakan agar semua pembelajaran dan perubahan dalam konteks organisasi dimulai pada tingkat individu dan kemudian menyebar ke tingkat organisasi. Pembelajaran transformatif menambah nilai pada jenis pembelajaran terorganisir lainnya dengan membantu kita menilai ulang validitas pembelajaran kita secara berkala dan memungkinkan kita menerapkan apa yang kita pelajari dalam situasi tak terduga. Karena ini memiliki tempat dalam segala bentuk pendidikan universitas dan orang dewasa (Christie et al. 2015).

Dalam perubahan organisasi, ada perbedaan antara perubahan transaksional dan perubahan transformasional. Perubahan transaksional merupakan sebuah

modifikasi perancangan ulang sistem dan proses dimana individu berinteraksi. Di sisi lain, perubahan transformasional mencakup perubahan cara pandang orang pada peran, tanggung jawab, dan hubungan mereka. Perubahan mendasar dalam persepsi menyebabkan perubahan perilaku dalam organisasi. Burke (2004) membuat perbedaan yang serupa, dengan memaparkan bahwa tingkat perilaku transaksional manusia, melibatkan interaksi dan pertukaran sehari-hari, sedangkan proses transformasi manusia, melibatkan "lompatan" tiba-tiba dalam perilaku. Perbedaan antara dua jenis perubahan ini relevan karena kedua jenis tersebut melibatkan pendekatan yang berbeda, dengan perubahan transformasional menjadi jauh lebih kompleks dan menantang.

Lingkungan yang kondusif untuk berubah merupakan aspek penting dalam mengelola perubahan, namun mungkin tidak cukup untuk mewujudkan perubahan transformasional dalam sebuah organisasi. Sebuah analogi yang mungkin bisa membantu dalam membuat perbedaan ini yakni pada kisah seorang ibu yang merawat gejala penyakit anak, misalnya demam. Ibu tentunya melakukan kompres dingin pada dahi dan memberikan krim penghangat, untuk meredakan demam. Dibandingkan dengan dokter yang pemahamannya tentang kerja tubuh manusia lebih komprehensif, dokter akan mendiagnosis akar penyebab penyakit dan melakukan intervensi dengan obat-obatan dan terapi yang mengatasi akar permasalahan. Baik ibu dan dokter memberikan kontribusi pada kembalinya anak menjadi sehat kembali, namun perawatan dokter lebih cenderung memfasilitasi pemulihan yang lebih cepat dan lebih lengkap. Bridges and Bridges (2016) menjelaskan perubahan sebagai eksternal dan situasional, sedangkan transisi adalah proses psikologis internal dimana orang menyesuaikan diri dengan perubahan. Di sini ada perbedaan antara aspek eksternal dan internal perubahan.

Perubahan itu tidak sama dengan transisi. Perubahan situasional, misalnya: tempat baru, bos baru, peran tim baru, kebijakan baru. Transisi, adalah proses psikologis yang dialami orang untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru. Perubahan bersifat eksternal; sedangkan transisi bersifat internal. Artikulasi proses perubahan internal ini, yang disebut oleh Bridges sebagai "transisi", adalah yang membedakan teori pembelajaran transformatif dari teori perubahan transformasional yang dibahas dalam hal ini. Perbedaan ini menjelaskan bagaimana aliran pemikiran ini, walaupun berbeda, saling melengkapi dan bagaimana teori pembelajaran transformatif memberikan wawasan untuk mengembangkan pendekatan yang lebih efektif terhadap perubahan transformasional dalam organisasi.

6. Konsep Interaksi Transformatif

Pola interaksi dalam tim muncul ketika anggota pertama kali bertemu satu sama lain dan mulai mengkoordinasikan tindakan mereka dalam tim. Pola

interaksi awal dan berkelanjutan selama dan di luar tim dapat merupakan cerminan dari orang-orang dalam tim (kepribadian dan kemampuan mereka), situasi (tugas, tekanan, dan waktu), struktur (aturan dan prosedur operasi, perjanjian, dan norma), dan kepemimpinan (kontrol, rasa hormat, pengalaman, umpan balik, penguatan, dll.) serta fasilitasi yang mungkin tersedia. Pola interaksi muncul ketika anggota tim saling mempelajari kompetensi, kecenderungan perilaku, dan minat masing-masing dengan pernyataan deskriptif yang dibuat anggota tim satu sama lain atau dengan mengamati perilaku aktual yang melekat dalam interaksi (London and Sessa 2007). Interaksi selama pertemuan awal sebagai arahan dan momentum yang secara mengejutkan sulit diubah, bahkan apabila tim tersebut memulai “dengan langkah yang salah”. Sehingga dalam tim perlu memahami dan perlu kesadaran serta persamaan persepsi agar semua anggota tim bisa mencapai sepakat.

Studi yang dilaksanakan Ferdig and Ludema (2005) menjelaskan bahwa organisasi terdiri dari proses responsif yang sangat kompleks, dimana orang-orang menciptakan bentuk organisasi melalui interaksi tingkat mikro yang dinamis. Konstruksionis sosial menambahkan bahwa percakapan adalah sebuah cara bagaimana interaksi ini terjadi. Studi ini menganalisis bagaimana Komisi Regulator Nasional Amerika Serikat (NRC) melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses dialog untuk menciptakan sistem baru dalam pemantauan reaktor nuklir. Keberhasilan tersebut terutama disebabkan oleh kualitas percakapan yang diam-diam dan secara eksplisit disetujui oleh mereka yang terlibat dalam proses yang mencakup semangat kebebasan, inklusi, penyelidikan, spontanitas, dan berbagai kemungkinan. Dengan menggunakan proses pembangunan *grounded theory*, studi tersebut menunjukkan bagaimana kualitas interaksi menghasilkan perubahan transformatif dengan meningkatkan tingkat interkoneksi, identitas bersama, dan kapasitas kolektif antar peserta. Temuan ini memberikan permulaan model untuk memahami perubahan terus-menerus dan transformatif dan menunjukkan nilai untuk melibatkan "keseluruhan sistem" dalam dialog yang berkelanjutan, bahkan di lingkungan yang kompleks dan diatur secara ketat.

Kualitas percakapan yang diidentifikasi dalam penelitian ini membentuk wadah interaktif dimana perubahan pengorganisasian transformatif terjadi. Akibatnya, kualitas dan kuantitas interaksi mikro peserta berkontribusi pada ketahanan tiga domain aktivitas pengorganisasian sendiri yang dijelaskan sebagai identitas, konektivitas, dan kapasitas (Lichtenstein 2000). Identitas dicirikan sebagai cara sistem mengacu pada dirinya sendiri secara keseluruhan. Konektivitas menggambarkan kuantitas dan kualitas hubungan antar komponen sistem yang beragam. Kapasitas mengacu pada kemampuan sistem untuk

mengakses dan menghasilkan pengetahuan yang relevan dengan kompetensi sistem dan keberlanjutan sistem.

Dalam karya tentang proses pembelajaran kelompok, London and Sessa (2007) membuat tiga kategori proses pembelajaran, yaitu *adaptive*, *generative*, dan *transformative*. *Adaptive learning* adalah reaksi secara otomatis terhadap rangsangan untuk membuat perubahan dalam proses dan hasil sebagai mekanisme *coping*. Ketika kelompok atau tim terlibat dalam proses interaksi adaptif, mereka secara otomatis bereaksi sebagai respons terhadap pemicu lingkungan untuk pembelajaran dan perubahan. Penyesuaian dilakukan untuk menyelaraskan tindakan dan interaksi anggota dengan tujuan kelompok. Lingkungan berubah, kelompok bereaksi dan beradaptasi dengan sedikit pemberitahuan atau diskusi antar anggota.

Ketika kelompok terlibat dalam proses *generative learning*, mereka mencari dan menemukan informasi secara proaktif, memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, dan kemudian menerapkan informasi, pengetahuan, dan keterampilan. Kelompok atau tim mengumpulkan informasi, mencari alternatif, merefleksikan proses kerja, menguji asumsi, memperoleh pendapat yang berbeda, dan mengadopsi rutinitas baru. Mempelajari pola interaksi generatif membantu tim dengan baik ketika masalah tak terduga muncul dan tim dapat mengambil manfaat dari mengeksplorasi berbagai pilihan dan mendidik diri mereka sendiri tentang ide-ide baru, pengetahuan, dan keterampilan yang kemudian dapat mereka terapkan dengan cara yang sebelumnya tidak terduga atau tak terduga. Namun, bila kelompok atau tim terjebak dalam mode generatif, akan membuat kemajuan lambat. Anggota mungkin menjadi frustrasi dengan eksplorasi yang berkelanjutan tanpa menentukan arah untuk perubahan.

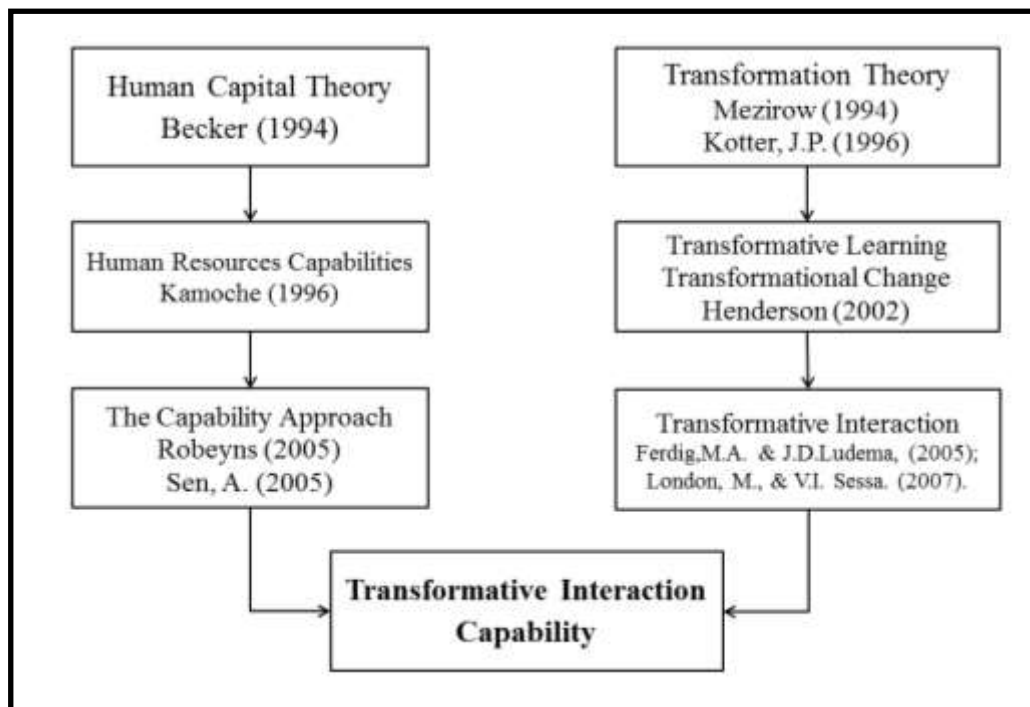
Pembelajaran generatif (*generative learning*) dibangun di atas perspektif sebelumnya dalam kelompok, pembelajaran transformatif menciptakan kembali kelompok, bisa jadi mengubah tujuan, sasaran, dan/atau strukturnya. Interaksi transformasional terjadi ketika orang-orang dalam kelompok atau tim secara kritis memeriksa nilai-nilai inti, asumsi, kepercayaan, dan sebagainya, dan mengubah nilai-nilai, asumsi, dan/atau keyakinan ini berdasarkan analisis kritis tersebut. Kalau pembelajaran generatif memperluas kemampuan dan upaya kelompok dalam arah baru, pembelajaran transformatif memiliki potensi untuk mengubah keyakinan inti kelompok atau tim, termasuk tujuan, perilaku, dan interaksi kelompok, mungkin bersama dengan keanggotaan, struktur, dan aspek lain dari kelompok. Di samping itu, kalau pembelajaran generatif adalah proses pembangunan, memperluas kelompok ke arah baru, maka pembelajaran transformatif dapat dimulai dengan refleksi yang mendalam, analisis kritis, dan dekonstruksi sebelum membangun kembali.

7. Proses Sintesis Konsep Kemampuan Interaksi Berdaya Ubah

(Transformative Interaction Capability)

Pemetaan konsep *Transformative Interaction Capability* merupakan derifasi dari Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*) dan Teori Transformasi (*Transformation Theory*) yang memiliki unsur kapabilitas dan interaksi transformatif. Gambar 2.1., mengilustrasikan alur pemikiran bagaimana konsep “*Transformative Interaction Capability*” diturunkan, serta diinspirasi dari konsep kapabilitas sumberdaya manusia, konsep pendekatan kapabilitas, konsep pembelajaran transformatif dan perubahan transformasional, serta konsep interaksi transformatif.

Gambar 2.1. Alur pikir Sintesis Konsep *Transformative Interaction Capability*



Sumber: dikembangkan untuk penelitian disertasi (2018)

8. Proposisi Konsep *Transformative Interaction Capability*

Konsep *Transformative Interaction Capability* dikembangkan dengan 3 (tiga) dimensi yaitu: membangun sensemaking (memberdayakan ide-ide dalam kerja, saling melengkapi kompetensi), pembelajaran transformatif (interaksi aktif dalam belajar, berorientasi masa depan), dan penciptaan pengetahuan (mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu). Proposisi *Transformative Interaction Capability* adalah:

kemampuan berinteraksi yang mendorong pengembangan kapasitas pribadi dan anggota tim untuk membangun nilai tambah organisasional dengan

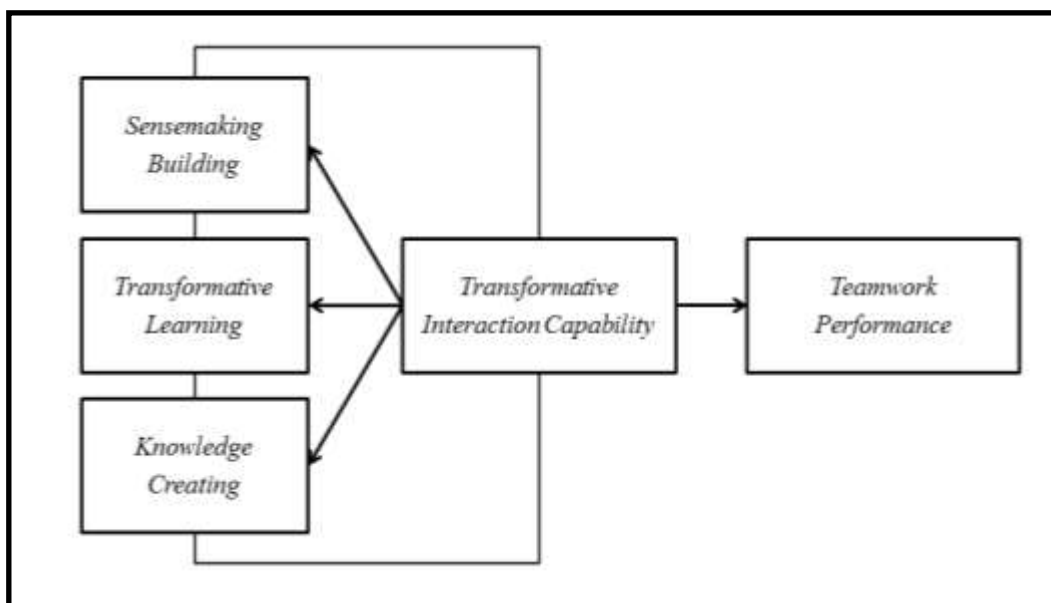
memberdayakan ide-ide dalam kerja, saling melengkapi kompetensi, aktif dalam belajar, berorientasi masa depan, mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, dan berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu. *Transformative Interaction Capability* berpotensi meningkatkan kinerja tim.

Secara visual, proposisi diilustrasikan pada Gambar 2.2.

a. Membangun *sensemaking*

Sensemaking building, merupakan sebuah proses dimana individu-individu bekerja untuk memahami peristiwa baru, yang merupakan tuntutan dari lingkungan eksternal, dan merupakan topik yang sangat penting dalam studi organisasi. Ketika anggota organisasi menghadapi saat-saat ambiguitas atau ketidakpastian, mereka berusaha untuk mengklarifikasi apa yang sedang terjadi dengan mengekstrak dan menafsirkan isyarat dari lingkungan mereka, sebagai dasar untuk sebuah keteraturan dan “memahami” apa yang telah terjadi, dan mereka membuat penyesuaian dengan lingkungan baru.

Gambar 2.2. Piktografik *Transformative Interaction Capability*



Sumber: dikembangkan untuk penelitian disertasi (2018)

Menurut Maitlis and Christianson (2014) *sensemaking* adalah tentang cara orang membangun apa yang mereka interpretasikan. Interpretasi mengasumsikan kerangka makna yang sudah ada dan hanya perlu menghubungkan isyarat baru ke bingkai yang ada. Ini juga mengasumsikan bahwa seseorang menyadari perlunya penafsiran. Bila tidak ada bingkai, atau bila tidak ada hubungan yang jelas antara isyarat dan bingkai maka yang harus diciptakan adalah *sensemaking*.

Sensemaking adalah proses dimana organisasi mengakuisisi, menafsirkan, dan bertindak atas informasi tentang lingkungannya. Sensemaking merupakan proses merubah keadaan menjadi situasi yang dipahami secara eksplisit dalam kata-kata dan berfungsi sebagai batu loncatan untuk bertindak (Weick et al. 2005). Studi Sackman (1991) mengungkapkan sensemaking sebagai seperangkat mekanisme yang mendefinisikan standar dan aturan organisasi untuk memahami, menafsirkan, mempercayai, dan bertindak yang biasanya digunakan. Dengan demikian, sensemaking organisasi bersifat multidimensional berdasarkan saling pengertian makna dan tindakan. Lebih sederhana, sensemaking adalah proses bagaimana organisasi memahami makna dari perubahan lingkungan, menginterpretasikan perubahan dan merespon dalam tindakan agar bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Sebuah studi dari Neill et al. (2007) menunjukkan bahwa kemampuan sensemaking yang dikembangkan, meningkatkan rentang respons strategis yang potensial yang tujuannya meningkatkan kinerja berbasis pelanggan. Dalam studinya, Neill menggunakan istilah kapabilitas sensemaking (*sensemaking capability*), yang merupakan kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi dengan tiga dimensi, yaitu komunikatif, interpretif, dan analitis. Komunikasi berarti kemampuan dalam pertukaran informasi; interpretif adalah kemampuan mengasimilasi lingkungan yang beragam secara simultan; dan analitis diartikan sebagai kemampuan menganalisa melalui berbagai perspektif atas informasi yang beragam untuk merespon lingkungan.

Akgün et al. (2012) menjelaskan bahwa kapabilitas sensemaking adalah kemampuan tim untuk menafsirkan, memahami, dan membangun makna pada informasi proyek, teknologi, dan informasi yang terkait dengan pasar, dan kemudian bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk menyelesaikan proyek tersebut dengan sukses. Dalam studi Akgün mengungkap bahwa kapabilitas sensemaking, membantu tim untuk mengidentifikasi kejadian yang berulang di lingkungan dan membuatnya lebih mudah diprediksi, selain itu dapat menyusun informasi yang dikumpulkan untuk menemukan pola yang bermakna pada kecenderungan pelanggan, strategi pesaing, dan tren sektoral.

Kapabilitas sensemaking tim membentuk pengetahuan (*a body of knowledge*) tentang kegiatan yang terkait dengan proyek, sehingga kapabilitas sensemaking membantu tim untuk berbagi informasi yang dirangkul dengan semua anggota tim dan menggabungkan informasi pesaing-pelanggan, pengetahuan tacit, kompetensi teknologi, wawasan, dan gagasan ke dalam konsep produk baru. Dengan penjelasan di atas, ada dua hal indikasi dalam membangun sensemaking, yaitu saling memberdayakan ide memaknai kebutuhan organisasi dan saling melengkapi kebutuhan tim.

b. Pembelajaran transformatif

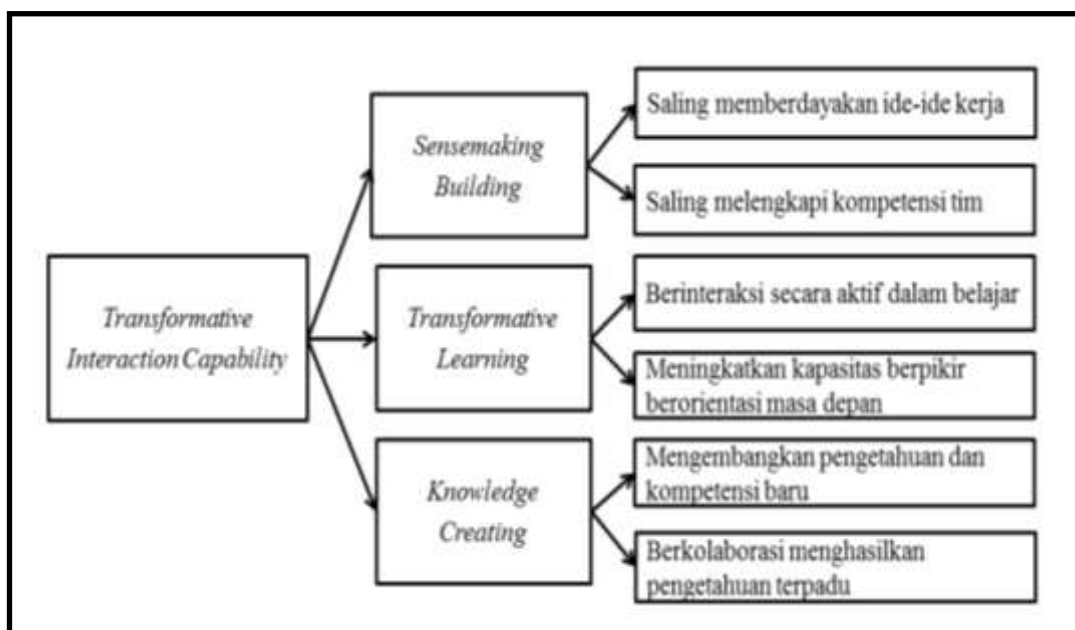
Transformative learning, adalah proses dimana individu-individu bekerja untuk memahami hal atau peristiwa baru dengan saling berinteraksi secara positif yang berdaya ubah. Sehingga untuk itu perlu melaksanakan interaksi pembelajaran aktif dan berbagi pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Pembelajaran transformatif oleh (Mezirow 2006) didefinisikan sebagai proses dimana kita mengubah kerangka acuan yang bermasalah (pola pikir, kebiasaan berpikir, perspektif makna) mengenai serangkaian asumsi dan harapan untuk membuat mereka lebih inklusif, diskriminatif, terbuka, reflektif dan mudah bergaul secara emosional. Kerangka (*frame*) semacam itu lebih baik karena cenderung menghasilkan kepercayaan dan pendapat yang akan terbukti lebih benar atau dibenarkan untuk membimbing tindakan.

Illeris (2017) menjelaskan bahwa pembelajaran transformatif sebagai pembelajaran yang melibatkan perubahan kualitatif dalam “makna perspektif” peserta didik, “kerangka acuan” atau “kebiasaan pikiran (*habits of mind*)”, yaitu struktur mental kognitif yang mengatur pemahaman kita tentang diri kita dan kehidupan kita, dunia, dan menekankan peran sentral refleksi kritis dan wacana terbuka dalam sebuah hubungan, serta pentingnya menerapkan pemahaman baru dalam praktik. Di dunia akademisi dan profesional, pembelajaran transformatif bertujuan untuk menciptakan pemahaman dan praktik baru pembelajaran lanjutan, yang semakin dibutuhkan oleh individu, tim, maupun oleh perusahaan dan masyarakat, mencakup ketiga dimensi mental dasar pembelajaran: kognitif, emosional, dan sosial.

Transformasi berarti perubahan, atau perubahan menjadi sesuatu yang secara kualitatif berbeda. Jadi, pembelajaran transformatif adalah pembelajaran yang menyiratkan pembentukan atau kapasitas baru secara kualitatif dalam pembelajaran, dan istilah tersebut melibatkan pengakuan bahwa pembelajaran dapat menjadi sesuatu yang lebih daripada perolehan pengetahuan dan keterampilan baru, berbeda dengan apa yang sering menjadi pemahaman implisit dalam hubungan ke sekolah dan pendidikan. Misalnya, belajar mungkin dalam banyak situasi mencakup perubahan dan transformasi dalam pengalaman dan perilaku umum peserta didik, namun ekspresi pembelajaran transformatif tidak dengan sendirinya menunjukkan apa yang ditransformasikan dan bagaimana hal itu terjadi. Refleksi kritis dalam pembelajaran transformatif membutuhkan pemahaman mengenai sifat alasan dan metode, logika, dan pembenarannya. Pembelajaran transformatif merupakan penalaran metakognitif yang melibatkan pemahaman yang sama namun, di samping itu, menekankan wawasan tentang sumber, struktur, dan sejarah kerangka acuan, serta menilai relevansi, kesesuaian, dan konsekuensinya (Mezirow 2003).

Studi Hoggan (2016) menegaskan bahwa pembelajaran transformatif mengacu pada proses yang menghasilkan perubahan signifikan dan *irreversible* dalam cara seseorang mengalami, mengkonseptualisasikan, dan berinteraksi dengan lingkungannya. Deskriptor “pengalaman, konseptualisasi, dan interaksi” menunjukkan bagaimana hasil transformatif yang dijelaskan dapat mempengaruhi seseorang. Studi ini menempatkan pembelajaran transformatif sebagai salah satu dimensi *Transformative Interaction Capability*. Berdasar studi Hoggan maka untuk menghasilkan perubahan signifikan diperlukan pengalaman dan konseptualisasi, untuk berorientasi ke masa depan. Adanya interaksi agar transformasi terjadi, maka diperlukan keaktifan dalam belajar. Ada peran mutualistik yang dilaksanakan oleh masing-masing individu dalam sebuah tim atau kelompok, maupun dalam organisasi. Sehingga pada dimensi pembelajaran transformatif diidentifikasi dengan 2 (dua) indikator yaitu: aktif dalam belajar dan orientasi masa depan.

Gambar 2.3. Piktografik Dimensi-dimensi dan Indikator-indikator *Transformative Interaction Capability*



Sumber: dikembangkan untuk penelitian disertasi (2018)

c. Menciptakan pengetahuan (*knowledge creating*)

Knowledge creating merupakan aktivitas yang dilaksanakan karena terdapat kesenjangan pengetahuan yang dimiliki organisasi atau kelompok kerja. Aktivitas ini menciptakan pengetahuan dengan cara konversi pengetahuan (*knowledge conversion*), pengembangan pengetahuan (*knowledge building*) dan pemaduan pengetahuan (*knowledge linking*). Untuk penciptaan pengetahuan tersebut

organisasi memerlukan 1) *tacit knowledge*, pengetahuan yang melekat dalam keahlian dan pengalaman individual dan kelompok; 2), eksplisit knowledge, pengetahuan yang dapat dikonsumsi, dipahami dan ditiru atau dilaksanakan yang berupa informasi, peraturan atau prosedur; 3) pengetahuan budaya, yang diekspresikan dalam asumsi, keyakinan dan norma-norma yang digunakan anggota organisasi untuk menentukan nilai dan pentingnya informasi atau pengetahuan baru.

Penciptaan pengetahuan membantu perusahaan mengembangkan produk dan layanan baru untuk merespons kebutuhan pasar dengan cepat (Hong et al. 2016). Pengetahuan organisasi biasanya disusun melalui upaya kolektif dalam tim, misalnya tim pengembangan layanan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengetahuan tingkat tim, memiliki dampak positif pada berbagai aspek kinerja organisasi dalam hal pengembangan produk, manajemen hubungan pelanggan dan pendapatan. Untuk itu, sangatlah penting untuk memperkuat proses penciptaan pengetahuan tim untuk memperbaiki kinerja organisasi (Chae et al. 2015).

Dimensi-dimensi tersebut dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator. Penjabaran dimensi menjadi indikator diilustrasikan pada Gambar 2.4. dimana dimensi-dimensi kapabilitas interaksi yang berdaya ubah terdiri dari membangun sensemaking, pembelajaran aktif, dan penciptaan pengetahuan.

9. Konsep Tim

Tim adalah kebutuhan organisasi yang selalu digunakan untuk menghadapi perubahan. Transformasi yang sedang berlangsung dalam organisasi kerja, menarik perhatian para peneliti dan tercermin oleh perluasan teori yang membahas fungsi tim. Sejumlah studi empiris dan berbagai tinjauan pustaka yang ditulis pada penelitian yang sedang berkembang saat ini berfokus pada tim kerja (Kozlowski & Ilgen, 2006). Hal ini juga tercermin dalam pergeseran lokus penelitian tim. Untuk sebagian besar sejarahnya, penelitian tentang kelompok-kelompok kecil telah dipusatkan pada psikologi sosial (McGrath, 1997). Namun, penelitian kelompok dan tim telah bermigrasi secara substansial ke bidang psikologi organisasi dan perilaku organisasi.

Carless & De Paola (2000) mendokumentasikan penekanan dalam penelitian organisasi pada proses yang didorong tugas dalam sebuah tim, relatif terhadap fokus kelompok kecil pada ketertarikan dan interaksi antar pribadi. Tim didefinisikan sebagai sekelompok dua atau lebih orang yang berinteraksi secara dinamis, saling tergantung, dan adaptif terhadap tujuan/sasaran/misi organisasi dan dihargai (Salas et al, 2014). Dari berbagai literatur yang luas dan terfokus diperkenalkan, ketika sebuah pergeseran lokus ke “tim dalam organisasi semakin matang,” lebih banyak topik teori spesifik dan penelitian terfokus, misalnya, pada tim virtual, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan mulai muncul. Sejak

tahun 2003, bidang teori dan penelitian keefektifan tim terus memperluas cakupan dan kedalamannya dengan topik yang berfokus pada, misalnya, keragaman tim, sistem multitim, pembelajaran tim, dan pengenalan makro. Berbagai studi yang berkembang mengarah pada kesimpulan bahwa ada banyak sekali pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti yang tersedia untuk meningkatkan efektivitas tim kerja dalam organisasi. Namun demikian, jawaban atas banyak pertanyaan mendasar masih kurang dikaji dan sulit dipahami.

B. Model Teoritik Dasar

Penelitian disertasi ini bertujuan mengembangkan model teoritik dasar dengan menyajikan konsep baru. Seperti dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa disertasi ini mengkaji kualitas kehidupan kerja dalam hubungannya terhadap kinerja tim. Dalam sebuah organisasi, sesuatu yang dilihat sebagai makna hidup dan jenis kehidupan yang diinginkan oleh seseorang, atau tidak diinginkan, adalah masalah pilihan pribadi. Namun, pilihan pribadi dipengaruhi oleh lingkungan budaya dimana orang dibesarkan. Dengan demikian orang dapat mengharapkan definisi konsep kualitas hidup juga tergantung secara budaya. Misalnya, dalam beberapa budaya, kualitas hidup sangat terkait dengan tingkat kepuasan kebutuhan material. Di negara lain, ini terkait dengan tingkat keberhasilan orang dalam menaklukkan dan mengurangi kebutuhan materi mereka.

Salah satu segi kualitas hidup masyarakat adalah kualitas kehidupan kerja mereka. Kontribusi relatif dari kualitas kehidupan kerja terhadap kualitas hidup, dalam dirinya sendiri, adalah masalah pilihan pribadi dan budaya. Meningkatkan kualitas kehidupan kerja sering telah ditafsirkan sebagai menawarkan kepada seseorang kepuasan kebutuhan yang lebih tinggi pada hierarki kebutuhan mereka. Dengan demikian, harus diakui bahwa budaya yang berbeda memiliki hierarki kebutuhan yang berbeda. Hofstede (1984) membahas aspek budaya dari kualitas kehidupan kerja. Namun, perlu diingat konteks yang lebih luas dari pola kehidupan total; yaitu, kualitas hidup (total). Pada tingkat budaya, pekerjaan dan kehidupan tidak dapat dan tidak boleh dipisahkan. Kualitas adalah masalah nilai, yang berhubungan dengan standar untuk "baik" dan "buruk." Nilai sebagian tergantung pada pilihan pribadi, tetapi sebagian besar apa yang dianggap baik atau buruk ditentukan oleh konteks budaya seseorang. Hofstede menyampaikan kesimpulan tentang relativitas budaya dari konsep Kualitas Hidup yang didasarkan pada data tentang relativitas nilai-nilai budaya.

1. Teori Hubungan Manusia

Sebuah organisasi akan berjalan baik apabila ada sebuah keharmonisan. Harmoni merupakan kesatuan orang-orang dalam bekerjasama dalam organisasi. Gary E. Overvold (1987) mengkaji masalah nilai harmoni dalam

hubungan antara individu dalam organisasi dan tujuan organisasi. Dijelaskan dengan memaparkan studi Hawthorne di tahun 1920-an yang menyimpulkan bahwa kebutuhan individu dalam mencapai prestasi, pengakuan, dan persahabatan merupakan hal penting untuk memahami dan mendukung segala sesuatu terjadi. Ini menandai kebutuhan yang penting dari pandangan manajemen tradisional untuk memaksimalkan produktivitas dan laba.

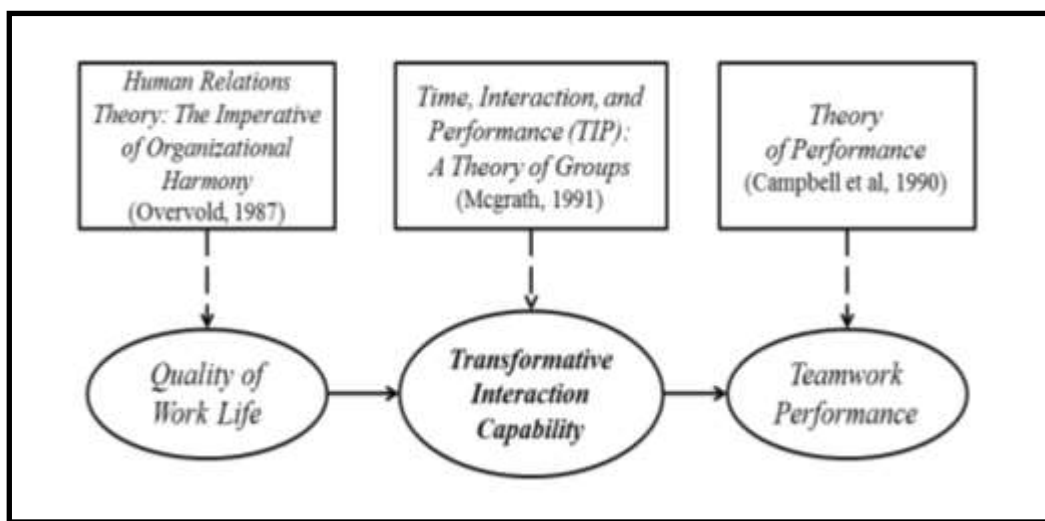
Teori hubungan manusia dari Douglas McGregor, mengkaji bahwa apabila struktur organisasi dapat diubah dan orang-orang dalam organisasi tersebut juga merasakan penyebab bagian yang signifikan dan mampu dalam organisasi, dia akan melihat bahwa kepentingannya sendiri akan dipenuhi oleh interaksi yang harmonis antara dirinya dan organisasi. McGregor memandang sisi manusia pada perusahaan (*The Human Side of Enterprise*) dan Rensis Likert dengan pola Manajemen Baru (*New Pattern of Management*) dipusatkan pada nilai intrinsik dari pengembangan hubungan manusia. Lebih lanjut studi McGregor adalah upaya berkelanjutan pertama untuk mengambil kesimpulan dari psikologi dan menerapkannya pada manajemen. Studi tersebut menunjukkan bagaimana klaim beberapa psikolog tentang sifat manusia akan mengarah pada konsepsi yang agak berbeda tentang peran individu dalam organisasi. Dalam keadaan yang tepat, yaitu, dalam organisasi yang terstruktur dengan baik, seorang yang terpisah akan mencari tanggung jawab, dengan melakukan kontrol diri, dan tidak akan secara inheren tidak menyukai pekerjaan. Pada kajian ini, McGregor mengembangkan teori X dan teori Y, yang mewakili dua kelompok berbeda dari keyakinan dan harapan tentang sifat manusia. Teori X sebagai pandangan tradisional, skeptis dan pesimis yang terkait dengan teori manajemen klasik, dan teori Y pandangan yang jauh lebih optimis dan penuh harapan tentang karakter manusia. Teori Y memandang manusia sebagai sifat altruistik, seseorang tidak harus berpusat pada diri sendiri, juga tidak materialistik. Mereka memang punya inisiatif dan bertanggung jawab dan dengan lingkungan yang terstruktur dengan baik, kualitas terpuji ini akan memanifestasikan diri dan berkembang. Sesuatu yang mencegah kebajikan muncul adalah struktur organisasi yang salah, misalnya lembaga yang koruplah yang telah merusak orang, kesalahan tidak terletak pada sesuatu yang asli pada manusia itu sendiri. Dengan struktur organisasi yang tepat, baik individu dan organisasi dapat bekerja untuk saling memuaskan.

Pandangan Abraham H. Maslow tentang hierarki kebutuhan manusia, menyatakan bahwa organisasi diharapkan dapat memberikan konteks dimana manusia dapat memenuhi kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Dengan demikian, organisasi tidak hanya menarik bagi kebutuhan ekonomi namun juga dapat dan harus menyediakan konteks bagi anggota organisasi untuk memperoleh rasa nilai dan kepentingan pribadi. Organisasi yang terstruktur dengan baik dapat menciptakan iklim dimana seorang individu dapat menyadari potensinya dan

mencapai realisasi diri dalam pekerjaannya. Sehingga dengan rasa kepuasan dan nilai pribadi yang dihasilkan ini, produktivitas dan kreativitas individu akan meningkat. Dengan demikian baik individu dan organisasi mendapat manfaat.

QWL didefinisikan sebagai kepuasan karyawan dengan berbagai kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil yang berasal dari partisipasi di tempat kerja. Studi menunjukkan bahwa karyawan dengan QWL tinggi cenderung melaporkan identifikasi tingkat tinggi dengan organisasi mereka, kepuasan kerja, kinerja pekerjaan dan tingkat perputaran yang lebih rendah (Sirgy et al. 2001).

Gambar 2.4. Model Teoritikal Dasar (*Grand Theoretical Model*)



Sumber: dikembangkan untuk penelitian disertasi (2019)

Konseptualisasi QWL, dijabarkan sebagai kepuasan karyawan dari tujuh kebutuhan perkembangan manusia: 1) kebutuhan kesehatan dan keselamatan, 2) kebutuhan ekonomi dan keluarga, 3) kebutuhan sosial, 4) kebutuhan penghormatan, 5) kebutuhan aktualisasi, 6) kebutuhan pengetahuan, dan 7) kebutuhan estetika. Tujuh dimensi ini dibagi dalam dua kategori utama: kebutuhan orde rendah dan orde tinggi. QWL yang lebih rendah terdiri dari kebutuhan kesehatan/keselamatan dan kebutuhan ekonomi/keluarga. QWL tingkat tinggi mencakup kebutuhan sosial, harga diri, aktualisasi diri, pengetahuan, dan kebutuhan estetika. Studi Marta et al. (2013) yang dilakukan pada para manajer marketing Amerika dan Thailand (membandingkan kedua budaya tersebut) meyakini bahwa perbedaan antara QWL tingkat rendah dan QWL tingkat tinggi berlaku lintas budaya. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelebagaan standar etika dalam bisnis meningkatkan persepsi karyawan tentang kualitas kehidupan kerja mereka, baik di negara maju maupun di negara berkembang.

Penelitian Sirgy et al. (2008) membuktikan bahwa QWL berfungsi untuk meningkatkan kualitas hidup dengan: 1) menyediakan sumber daya kerja yang sesuai untuk memenuhi harapan identitas peran karyawan, 2) mengurangi konflik peran dalam pekerjaan dan kehidupan non-kerja, 3) meningkatkan banyak identitas peran, 4) mengurangi tuntutan peran, 5) stres yang terkait dengan identitas peran kerja dan non-kerja menjadi berkurang, dan (6) nilai identitas peran meningkat. Penelitian QWL dari perspektif psikologi interaksional, menjelaskan pengalaman manusia dalam hal interaksi antara karakteristik orang dan sifat lingkungan. Setiap orang berupaya memenuhi kebutuhan mereka, dan pengalaman afektif mereka ditentukan oleh sejauh mana lingkungan merespon kebutuhan mereka dengan baik. Semakin besar kesesuaian orang dengan lingkungan, semakin positif pengalaman afektif. Semakin positif pengalaman afektif, semakin banyak orang termotivasi bertindak dengan cara yang menghasilkan kecocokan yang baik dengan lingkungan (Efraty and Sirgy 1990).

2. Teori *Time, Interaction, and Performance*

Studi Joseph E. Mcgrath di tahun 1991, menjelaskan mengenai Teori TIP (*time, interaction, performance*) yang didasarkan pada sejumlah besar pekerjaan dengan sebuah program penelitian berkelanjutan, mengenai faktor temporal dalam konteks individu, kelompok, dan organisasi (McGrath 1991).

Tabel 2.1. Pola dan Fungsi Kelompok

Pola	Fungsi	Produksi	Kesejahteraan	Dukungan Anggota
Pola 1 <i>goal choice</i> Permulaan (<i>inception</i>)		Permintaan/ Peluang Produksi	Permintaan/ Peluang Interaksi	Permintaan/ Peluang Inklusi
Pola 2 <i>means choice</i> Penyelesaian masalah		Penyelesaian masalah teknis	Definisi jejaring peran	Pencapaian status/posisi
Pola 3 <i>policy choice</i> Resolusi konflik		Resolusi Konflik Kebijakan	Distribusi Power/Hasil (<i>Payoff</i>)	Hubungan Kontribusi/ Hasil
Pola 4 <i>goal attainment</i> Eksekusi		Kinerja	Interaksi	Partisipasi

Sumber: McGrath (1991)

Studi ini menguraikan mengenai teori tentang kelompok dan bagaimana mereka melaksanakan apa yang mereka lakukan. Khususnya memberi perhatian pada proses temporal dalam interaksi dan kinerja kelompok, yang

mengonseptualisasikan kelompok dan aktivitas kelompok pada tingkat moralitas dan kompleksitas sifat kelompok yang mencerminkan sampai tingkat tertentu, dalam kehidupan sehari-hari. Tabel 2.6. menjelaskan pola dan fungsi kelompok, dimana ada tiga fungsi, yaitu: produksi, kesejahteraan (*well-being*), dan dukungan anggota (*member support*).

Empat pola fungsi kesejahteraan kelompok menggambarkan kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan dan pemeliharaan kelompok sebagai sebuah sistem, oleh karena itu merefleksikan hubungan antar anggota kelompok. Pola I (awal) untuk fungsi kesejahteraan kelompok melibatkan pilihan di antara serangkaian tuntutan dan peluang interaksi. Pola II (pemecahan masalah teknis) untuk fungsi kesejahteraan melibatkan pilihan sarana interpersonal. Pola III (resolusi konflik) untuk fungsi kesejahteraan mencakup alokasi daya dan hasil. Kelompok ini menyelesaikan masalah politik mengenai siapa yang mengendalikan distribusi pekerjaan dan penghargaan. Pola ini melibatkan resolusi isu politik status interpersonal, kekuasaan, dan hasil. Pola IV (eksekusi) untuk fungsi kesejahteraan melibatkan interaksi. Kelompok ini melakukan kegiatan interpersonal nyata yang terlibat dalam proses kinerja proyek tertentu.

3. Teori *Performance*

Istilah kinerja dibahas oleh Campbell et al. (1990) sebagai hal yang dapat diamati yang dilakukan orang (yakni perilaku) yang relevan untuk tujuan organisasi. Perilaku yang membentuk kinerja dibuat skala yang mewakili tingkat kinerja yang dilakukan. Selanjutnya, perilaku kinerja individu menunjukkan pola kovariansi yang cukup untuk menghasilkan sebuah faktor yang masuk akal. Tidak ada satu hasil, satu faktor, atau satu hal yang dapat ditunjukkan dan diberi label sebagai prestasi kerja. Prestasi kerja benar-benar multidimensional. Perbedaan juga dibuat antara kinerja dan hasil atau hasil kinerja, yang oleh Campbell et al. (1970) disebut efektivitas.

Kinerja juga sering digunakan dalam menyebutkan prestasi atau tingkat keberhasilan individu, kelompok, atau organisasi Serey (2006). Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok atau organisasi mempunyai kriteria keberhasilan yang ditetapkan, baik dari tujuan maupun target tertentu yang ditetapkan. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja kelompok atau bagian merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian atau pelaksanaan sebuah kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang telah ada pada perencanaan strategis organisasi.

Kinerja tim didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah tim dapat mencapai tujuan yang dapat diprediksi atau benar-benar mencapai kualitas tugas yang diharapkan. Secara konseptual, *teamwork* merupakan kinerja tim yang mencakup

seperangkat kognisi, sikap, dan perilaku yang saling terkait, yang berkontribusi pada proses dinamis kinerja (Salas et al. 2008). Berbagai studi mengungkapkan beberapa faktor kinerja tim (Wu and Chen 2014; Mesmer-Magnus and DeChurch 2009), yaitu: 1) identitas peran dan komitmen setiap anggota, 2) kekompakan tim, 3) mekanisme komunikasi dan kualitas berbagi informasi, 4) homogenitas anggota untuk tujuan tim, dan 5) konsensus di antara anggota tim terhadap pendekatan tujuan. Sehingga kinerja tim sering diperbaiki. Kinerja tim tergantung pada efek kerja tim yang sangat mendukung gagasan, bahwa pembagian informasi yang efektif antara anggota tim meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui interaksi.

C. Pengembangan Model Empiris dan Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh *Quality of Work Life* pada *Transformative Interaction Capability*

Kualitas kehidupan kerja merupakan serangkaian kondisi dan praktik organisasi yang obyektif, yang memungkinkan karyawan sebuah organisasi merasa bahwa mereka aman, puas dan memiliki peluang pertumbuhan dan perkembangan yang lebih baik sebagai manusia (Ahmad 2013). Untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi yang berfokus pada berbagai area fungsi organisasi, diperlukan partisipasi karyawan, desain pekerjaan dan organisasi kerja, kesadaran akan tenaga kerja dan bimbingan karir, hubungan antar kelompok, peran manajer SDM, tim kerja mandiri, penghargaan, jadwal kerja alternatif dan budaya organisasi yang mendukung. Sehingga seseorang perlu memperhatikan untuk memperbaiki semua fungsi ini dan membuat keseimbangan di antara mereka untuk membuat kualitas kehidupan kerja yang efektif.

Dutta and Singh (2015) menjelaskan bahwa istilah *Quality of Work Life* (QWL) bertujuan untuk mengubah keseluruhan iklim organisasi dengan memanusiakan kehidupan kerja, menekankan faktor manusia dan mengubah sistem struktural dan manajerial, dengan mempertimbangkan kebutuhan sosio-psikologis para karyawan. Kualitas kehidupan kerja bertujuan untuk menciptakan komitmen kerja seperti budaya dalam organisasi yang akan menjamin produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi karyawan. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada bagaimana para karyawan mempersepsikan kebaikan atau ketidakmampuan lingkungan kerja sebuah organisasi. Ini adalah istilah generik yang mencakup perasaan seseorang tentang setiap dimensi karyanya misalnya: insentif ekonomi dan penghargaan, keamanan kerja, kondisi kerja, hubungan organisasi dan hubungan interpersonal dll.

Oleh karena itu hubungan karyawan terhadap lingkungannya akan sangat bergantung pada bagaimana persepsinya terhadap organisasi dan orang-orang yang berada didalamnya. Ketika kualitas kehidupan kerja bagus, maka karyawan

akan merasa nyaman dan aman di lingkungan organisasinya. Sehingga akan menciptakan kemudahan dalam berinteraksi dengan orang-orang yang berada pada satu tim kerja. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Liu and Feng 2007; Gadon 1984; Hosseinabadi et al. 2013).

Saraji dan Dargahi (2006) dalam hasil studinya memaparkan bahwa kualitas kehidupan kerja pegawai adalah program menyeluruh di seluruh departemen yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memperkuat pembelajaran di tempat kerja dan membantu karyawan mengelola perubahan dan transisi dengan cara yang lebih baik. Dari uraian dan hasil penelitian empirik di atas maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1

Semakin baik *Quality of Work Life*, maka semakin baik *Transformative Interaction Capability*

2. Pengaruh *Transformative Interaction Capability* pada *Teamwork Performance*

Perusahaan yang menekankan pengembangan sumber daya manusia menemukan bahwa karyawan mereka lebih produktif dan bermakna, dan berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Hatch and Dyer (2004) menyatakan bahwa perusahaan yang mampu mengidentifikasi karyawan dengan bakat, sikap, dan keterampilan yang berkontribusi terhadap modal manusia spesifik, memberikan kinerja lebih tinggi pada perusahaan yang melayani kebutuhan khusus dari perusahaan.

Hasil penelitian Lahiri and Kedia (2009) mengkonfirmasi pentingnya aset tidak berwujud sebagai penentu yang signifikan dari kinerja perusahaan. Pengaruh terbesar dari modal manusia menunjukkan bahwa kualitas karyawan adalah yang paling penting dalam mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Pengaruh signifikan dari modal organisasi menunjukkan bahwa pengetahuan dasar tertanam dalam perusahaan bersama dengan sistem yang ada, proses, dan budaya juga penentu penting dari kinerja perusahaan.

Dalam sebuah tim diperlukan penafsiran, pemahaman dan membangun makna dalam setiap aktivitas tim, baik dalam sebuah proyek, pemanfaatan teknologi baru, dan memahami informasi terkini. Tim akan bertindak berdasar informasi sehingga akan mudah mengidentifikasi setiap hal yang dihadapi dan bisa memprediksi dan menyusun informasi yang dikumpulkan untuk menciptakan makna yang menjadikan sebuah output dan outcome lebih strategis. Makna, adalah nilai tujuan atau tujuan kerja, dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita atau standar individu. Makna (*meaning*) melibatkan kecocokan antara persyaratan sebuah peran kerja dan kepercayaan, nilai, dan perilaku.

Studi Giuliani (2016) adalah menjelaskan bahwa pengembangan proyek Intelektual Capital (IC) membutuhkan pengembangan kegiatan penginderaan (*sensemaking*) yang intens ketika para manajer organisasi memerlukan: 1) untuk memahami objek baru (yaitu memberikan makna) dan praktik-praktik manajerial baru dan konsekuensinya, 2) untuk meredakan IC dan pengukurannya dalam organisasi. Pada pengembangan proyek IC dapat dilihat sebagai serangkaian berbagai jenis proses mikro *sensemaking* (dipandu, terfragmentasi, dibatasi, dll.) Masing-masing dapat mengarah pada hasil yang berbeda dari praktik pengukuran IC; sehingga hasil dari proyek tergantung pada jenis tertentu dari *sensemaking*/*sensegiving* yang diadopsi pada setiap fase (mis. penguncian, mobilisasi, dll.). Akhirnya penelitian ini menggarisbawahi relevansi “pemimpin” dalam pengembangan proses pembuatan IC dan hasil terkait.

Studi yang dilakukan oleh Wang (1999) menjelaskan mengenai syarat untuk saling memberdayakan, yakni interaksi yang saling menguatkan, dalam hal ini tentunya antara organisasi dan anggota-anggotanya, yang kemungkinan besar terjadi ketika adanya koherensi dan kerja sama untuk mencari tujuan bersama. Oleh karena itu, pencapaian pemberdayaan bersama mungkin dikondisikan pada kekuatan dalam hal kekompakan, tingkat kesadaran dan pengorganisasian kelompok sosial, dan yang terpenting, konvergensi atau divergensi tujuan elit bagian dan kelompok sosial yang terorganisir dengan baik.

Bahasan ini menekankan bahwa manajer atau ketua tim perlu melakukan upaya penyadaran untuk mengkomunikasikan kepada karyawan nilai dalam belajar dari kesalahan, sebagai bagian penting dalam meningkatkan dan mengubah praktik organisasi yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan interaksi yang saling memberdayakan anggota dan berdaya ubah akan meningkatkan kinerja tim. Sehingga dari hasil penelitian empirik di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2:

Semakin baik *Transformative Interaction Capability*, maka kinerja tim semakin meningkat

3. Pengaruh *Transformative Interaction Capability* pada *Objectives oriented Team Spirit*

Sebuah tim (*a team*) didefinisikan oleh Kozlowski and Ilgen (2006) sebagai a) dua atau lebih individu yang, b) berinteraksi secara sosial, c) memiliki satu atau lebih tujuan bersama, d) dibawa bersama untuk melakukan tugas-tugas yang relevan secara organisasi, e) menunjukkan saling ketergantungan sehubungan dengan alur kerja, tujuan, dan hasil, f) memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, dan g) digabungkan dalam sebuah sistem organisasi yang mencakup,

dengan batasan dan keterkaitan, dengan konteks sistem dan lingkungan tugas yang lebih luas.

Perspektif tim, yang lebih kontemporer telah berkembang selama dekade terakhir, yang mengkonseptualisasikan tim yang tertanam dalam sistem bertingkat, yang memiliki aspek tingkat individu, tim, dan organisasi. Dalam pandangan ini, pandangan tim berfokus pada proses tugas yang relevan, yang menggabungkan dinamika temporal yang mencakup tugas episodik dan perkembangan organisasi. Pada pandangan ini proses dan keefektifan tim sebagai fenomena yang muncul dalam tugas proksimal, atau konteks sosial, yang diikuti oleh sebagian tim, sementara juga tertanam dalam sistem organisasi yang lebih besar atau konteks lingkungan.

Apabila interaksi pemberdayaan selalu dipelihara dalam sebuah organisasi, akan mendorong semakin eratnya hubungan antar anggota tim, sehingga semangat tim menjadi lebih nyata dirasakan oleh anggota tim. Fokus utama pada apa yang harus dilakukan tim. Tugas tim adalah faktor kunci yang membedakan perspektif sosial-psikologis dalam studi tim, di mana tugas tersebut hanyalah sarana untuk mendorong interaksi interpersonal, dari perspektif organisasi, dalam hal sumber daya penyelidikan, peran, dan pertukaran berdasarkan permintaan. Tugas tim menentukan dua isu penting: 1) menetapkan persyaratan minimum untuk sumber daya manusia yang tersedia, konstelasi perbedaan dan kemampuan individu anggota tim yang ada pada seluruh anggota tim. Jika anggota secara kolektif kekurangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau penilaian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tim, tim tidak dapat efektif; 2) tugas tim menentukan fokus utama kegiatan anggota tim. Fokus tim terutama melakukan beberapa hal (seperti tim aksi atau produksi) dan bahwa, dalam proses perjuangan menuju dan mencapai tujuan, juga harus membuat keputusan (seperti tim proyek dan *top management team/TMT*) dan membuat, mengatasi serta menyelesaikan masalah berbasis tugas.

Penelitian Carless dan De Paola (2000) menjabarkan ada dua perbedaan utama yang harus dilakukan saat menentukan kekompakan tim. Pertama, ada perbedaan antara individu dan tim. Pada aspek individu, kohesivitas direfleksikan dalam gagasan daya tarik individu terhadap tim, yaitu sejauh mana individu tersebut ingin diterima oleh anggota tim dan tetap berada dalam tim. Aspek tim diwakili oleh persepsi tim secara keseluruhan (disebut sebagai integrasi tim), yaitu tingkat kedekatan, kesamaan, dan kesatuan dalam tim. Perbedaan kedua adalah antara tugas dan kekompakan sosial. Kekuatan kohesivitas adalah sejauh mana “motivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi”. Sehingga, kekompakan sosial mengacu pada motivasi untuk mengembangkan dan memelihara hubungan sosial di dalam tim.

Interaksi yang berdaya ubah bagi anggota tim merupakan interaksi yang saling memberikan dampak positif, baik bagi individu dan tim, serta meningkatkan nilai kerja tim. Pada prinsipnya bahwa interaksi yang terjadi di dalam tim adalah saling mendukung dan saling menyelaraskan tujuan dan nilai kerja tim. Upaya saling memahami tugas tim, saling belajar secara transformatif dan mencipta bersama akan memberikan hasil signifikan terhadap semangat tim berorientasi tujuan.

Dengan demikian, interaksi yang berdaya ubah dalam tim akan mendorong semangat tim untuk bisa menyelesaikan tugas-tugas tim dengan lebih baik. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 3:

Semakin kuat *Transformative Interaction Capability*, maka semangat tim yang berorientasi tujuan semakin meningkat

4. Pengaruh *Objectives oriented team Spirit* pada *Task Implementation Quality*

Team-Spirit adalah sebuah kelompok yang dirancang untuk mendukung pemecahan masalah kelompok dan pengambilan keputusan (Chen et al. 2007). Keberadaan semangat tim yang berorientasi tujuan sangat bergantung pada keberadaan anggota-anggota tim, hal ini senada dengan studi Sausgruber (2003) bahwa tim lebih produktif saat tim bisa saling mengamati kinerja masing-masing.

Semangat tim merupakan serangkaian tanggapan positif untuk mendorong pendengaran, pandangan orang lain, memberikan dukungan kepada orang lain dan menghargai nilai minat dan prestasi orang lain. Sebuah tim harus saling memahami perilaku, konsep tujuan dan nilai konvergensi yang sama, untuk membentuk kesadaran kolektif dari perilaku psikologis, pikiran, dan sebagainya. Tugas antar anggota tim berbeda, masing-masing anggota memiliki tanggung jawab sendiri. Semangat tim ini didasarkan pada penghormatan terhadap minat dan prestasi pribadi anggota tim dan setting internal, memilih bakat, pelatihan dan pengakuan yang berbeda, sehingga setiap anggota dapat menampilkan dan mengembangkan sepenuhnya. Semangat tim adalah inti dari kolaborasi, tidak mengharuskan anggota mengorbankan diri untuk mencapai hal yang sama, namun untuk melakukan satu hal, untuk mewujudkan prestasi diri lebih baik, mendapatkan kontribusi bersama tergantung pada anggota individu dengan prestasi kolektif. Dengan demikian semakin tinggi semangat orang-orang yang berada dalam tim akan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.

Hipotesis 4:

Semakin tinggi semangat tim yang berorientasi tujuan, maka kualitas implementasi tugas semakin baik

5. Pengaruh *Task Implementation Quality* pada *Teamwork Performance*

Dalam melaksanakan tugas, karyawan bekerja sesuai dengan bidang tugasnya. Dimensi kualitas tugas utama mengukur penilaian kebutuhan karyawan terhadap tugas utama mereka, yang dipengaruhi oleh campuran norma individu, profesional, dan organisasi. Teori Semmer et al. (2007) menunjukkan bahwa norma dan identitas profesional karyawan mempengaruhi persepsi tugas dan tuntutan pekerjaan mereka. Bingkai interpretasi lainnya, seperti keanggotaan subkelompok organisasi (Drazin et al. 1999), dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang kualitas tugas utama. Sehingga diharapkan bahwa nilai profesional dan hubungan kolega karyawan mempengaruhi penilaian mereka terhadap kualitas tugas utama. Karena standar kualitas karyawan didasarkan pada campuran norma individu, kelompok, dan profesional, tugas kerja yang sama dapat dikaitkan dengan standar kualitas yang berbeda dan tidak sesuai. Standar kualitas profesional dan pribadi karyawan, misalnya, mungkin lebih tinggi (atau lebih rendah) daripada standar yang ditetapkan oleh manajemen.

Kualitas pelaksanaan tugas yang bagus ditandai dengan komunikasi para karyawan yang baik, adanya koordinasi, saling mendukung, berbagi nilai, adanya kepercayaan (*trust*), dan merasa terikat satu sama lain (*cohesion*), sehingga mendorong kinerja tim (Weimar et al. 2017). Dengan demikian ada hubungan positif antara kualitas pelaksanaan tugas dengan kinerja tim.

Hipotesis 5:

Semakin tinggi kualitas implementasi tugas, maka tinggi kinerja tim semakin meningkat

6. Pengaruh *Transformative Interaction Capability* pada *Team Agility*

Aspek yang penting bagi interaksi karyawan adalah saling mendukung satu sama lain menyangkut hubungan antar individu, maupun individu dengan kelompok. Homans (2013) menjelaskan bahwa interaksi adalah sebuah tindakan yang dilakukan oleh individu dengan individu yang lain, bisa berupa stimulus. Ciri yang lain adalah adanya komunikasi yang terjalin secara efektif. Oleh karena interaksi yang berhasil adalah pola hubungan antara dua orang atau lebih yang menghasilkan pola pikir dan tindakan yang sama di antara orang-orang yang terlibat didalamnya. Sebuah tim yang interaktif bisa terjadi antara orang per orang dengan kelompok atau bisa jadi kelompok dengan kelompok maupun orang perorangan (Sandstrom and Dunn 2014).

Dalam sebuah tim ada yang disebut sebagai *initiative owner* (pemilik inisiatif) tim, juga dikenal sebagai pemilik produk, yang pada akhirnya bertanggung jawab untuk memberikan nilai kepada pelanggan (termasuk pelanggan internal dan pengguna masa depan) dan untuk bisnis (Rigby et al.

2016). Orang dalam peran ini biasanya berasal dari fungsi bisnis dan membagi waktunya antara bekerja dengan tim dan berkoordinasi dengan pemangku kepentingan utama: pelanggan, eksekutif senior, dan manajer bisnis. Keberadaan *initiative owner* akan memberikan warna dalam sebuah tim, karena perannya yang sangat signifikan dalam melakukan transformasi dalam tim. Dengan interaksi yang baik dalam sebuah tim menunjukkan komunikasi dan keselarasan tindakan dalam sebuah tim. Hal ini akan mengarah pada kelincahan sebuah tim. Sehingga ada hubungan positif antara *Transformative Interaction Capability* dengan kelincahan tim.

Hipotesis 6:

Semakin kuat *Transformative Interaction Capability*, maka semakin baik kelincahan tim

7. Pengaruh *Team Agility* pada *Teamwork Performance*

Bekerja dalam grup atau tim adalah harapan sebagian besar manusia, dan kemampuan seseorang dalam membentuk dan bekerja dalam kelompok adalah kunci untuk kelangsungan hidup dan perkembangan kita. Namun, beberapa orang tidak suka bekerja dalam kelompok karena kerja kelompok dapat menjadi rumit dan melibatkan konflik, menyakiti perasaan, dan ketidakefisienan. Alasan mengapa organisasi ingin mengatur kerja dalam bentuk kelompok adalah karena ketika sebuah kelompok bekerja dengan baik, ia bekerja dengan sangat baik dibandingkan dengan metode kerja lainnya. Bekerja dalam sebuah tim, fokus pada tujuan bersama. Tim yang efektif dapat mengubah perilaku anggota-anggota dalam mengejar tujuan ini. Ketika tim dilihat dalam konteks lingkungan yang dinamis (Gorman et al. 2018), mereka harus beradaptasi dengan tantangan lingkungan untuk menjaga efektivitas tim sehingga tim harus lincah.

Meredith and Francis (2000) mengidentifikasi enam atribut karakteristik sebuah manufaktur yang *agile* (lincah), yaitu: (1) menghasilkan pesanan (pada produksi massal tradisional menghasilkan persediaan); (2) memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan, (pada produksi massal tradisional menghasilkan produk yang secara rata-rata “baik”); (3) mencapai kecepatan dan fleksibilitas dalam fungsinya, sesuai dengan kecepatan dan keluwesan teknologi yang digunakan; (4) memobilisasi dan mengelola semua bentuk pengetahuan secara cerdas untuk mendukung strategi yang lincah; (5) mengadopsi cara kerja baru saat memfasilitasi kelincahan ini (yaitu beralih dari fungsional ke tim kerja, dan dari hubungan sepanjang tangan ke hubungan yang saling tergantung dengan perusahaan lain); (6) menciptakan organisasi “virtual” dan organisasi *ad hoc* untuk menambahkan kemampuan sebagaimana dan kapan dibutuhkan. Dengan

demikian keberadaan organisasi adalah bagaimana tim kerja yang ada bergerak secara lincah untuk selalu meningkatkan kinerja organisasi.

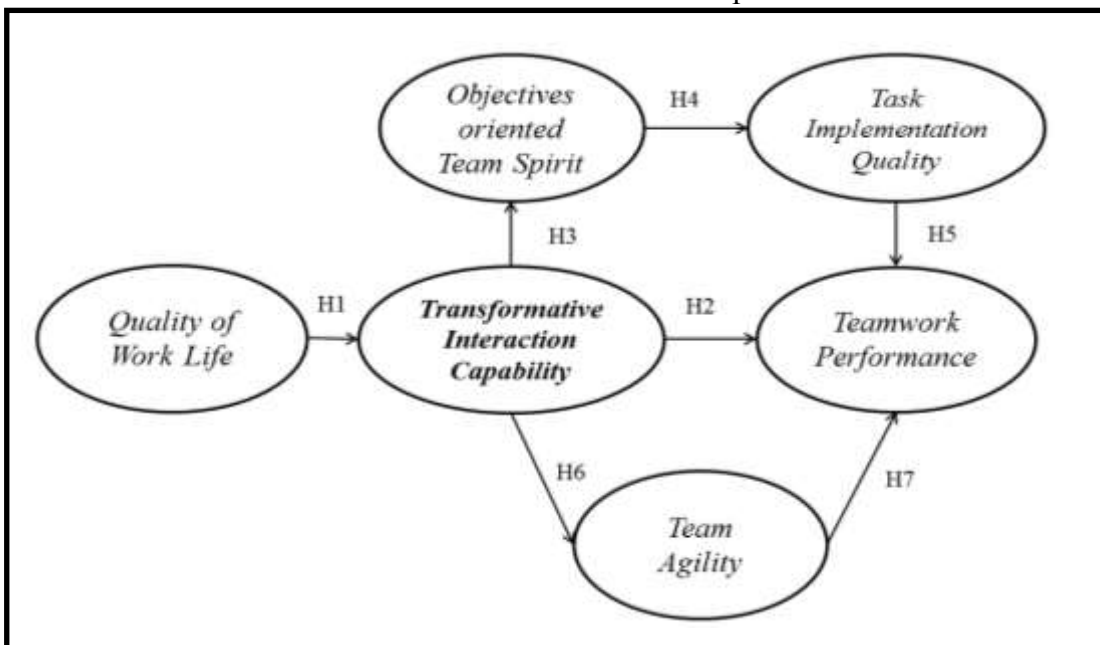
Menurut McCann et al. (2009) *agility* adalah kemampuan untuk bergerak cepat, fleksibel dan tegas dalam mengantisipasi, memulai dan memanfaatkan peluang dan menghindari konsekuensi negatif dari perubahan. Organisasi yang lincah adalah organisasi dengan karakteristik: 1) selalu terbuka untuk berubah, 2) secara aktif dan memindai informasi baru secara luas tentang apa yang sedang terjadi, 3) pandai dalam memahami situasi yang ambigu dan tidak pasti, 4) memanfaatkan peluang dengan cepat, dan 5) pandai menyebarkan dan mengalihkan sumber daya dengan baik untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Keberadaan tim kerja yang lincah akan mendorong organisasi menjadi lincah sehingga kinerja organisasi meningkat.

Hipotesis 7:

Semakin baik kelincahan tim, maka kinerja tim semakin meningkat

Penjelasan di atas menunjukkan hipotesis-hipotesis yang dapat diilustrasikan dengan model penelitian empiris seperti divisualisasikan pada Gambar 2.6. Model empiris pada penelitian ini berdasar pada pemetaan konsep memberikan gambaran bahwa hubungan kualitas kehidupan kerja akan meningkatkan kinerja dengan mediasi *Transformative Interaction Capability*.

Gambar 2.5. Model Penelitian Empiris



Sumber: dikembangkan untuk penelitian disertasi (2017)

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian dikategorikan berdasarkan tujuan dan manfaatnya. Berdasarkan tujuannya, jenis penelitian terdiri dari: penelitian penggalian (*exploratory*), penelitian penjelasan (*explanatory*), dan penelitian deskriptif (Neuman 2014). Sedangkan berdasar manfaatnya, jenis penelitian terdiri dari: penelitian terapan (*applied*), dan penelitian dasar/murni atau sering dikenal dengan *basic research* atau *fundamental research* (Sekaran and Bougie 2016). Studi ini adalah penelitian eksplanatori dan penelitian dasar yang menjelaskan hubungan antar variabel, sebagai sebuah bentuk penyajian konsep *Transformative Interaction Capability* dengan telaah secara teoritis maupun pengujian lapangan dalam kajian empiris. Penelitian bermula dengan eksplorasi teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan kesenjangan kualitas kehidupan kerja dan kinerja. Penelitian ini melibatkan variabel-variabel *Quality of Work Life, Transformative Interaction Capability, Oriented Time Spirit, Task Implementation Quality, Team Agility*, dan *Team Performance*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan data primer berupa survei dengan menyebarkan kuesioner yang disampaikan langsung kepada responden dan ada pula yang dikirim via PT POS karena alasan jarak. Penyebaran kuesioner di wilayah DIY dan Jawa Tengah. Kuesioner disusun dengan format skala 1 s.d. 10, untuk memperoleh data yang bersifat interval dengan diberi skor atau nilai. Skor atau nilai diisi sendiri oleh responden pada kotak jawaban yang tersedia di sisi kanan setiap pertanyaan. Kuesioner terdiri dari pernyataan-pernyataan tertutup dengan didukung pertanyaan terbuka untuk mengkonfirmasi derajat pemahaman responden.

B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti atau dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Elemen populasi merupakan setiap anggota dari populasi yang diamati (Ferdinand, 2014). Populasi sasaran penelitian ini adalah tim pengembangan produk baru pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) yang bergerak di bidang amal usaha ekonomi di wilayah DIY dan Jawa Tengah. BUMM terus berkembang baik dari jumlah, macam dan kualitasnya dimana salah satu

tujuannya adalah melancarkan program pemberdayaan ekonomi rakyat meliputi pengembangan sumber daya manusia dalam aspek ekonomi, pembentukan dan pengembangan lembaga keuangan masyarakat, pengembangan bank syariah, pengembangan kewiraswastaan dan usaha kecil, pengembangan koperasi, dan pengembangan Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) yang benar-benar kongkrit dan produktif (Sutan 2012). Penelitian ini dilaksanakan pada tim kerja pengembangan produk baru BUMM yang berbadan hukum berbentuk Perseroan Terbatas, koperasi dan dana pensiun.

Ada hal menarik yang menjadi pertimbangan penulis dalam memilih objek penelitian BUMM, terutama pada unit bisnisnya yang telah tersebar di seluruh Indonesia. Dalam memilih kepemimpinan, mengacu tulisan Hamid (2012) bahwa dalam pemilihan kepemimpinan ala Muhammadiyah harus ada kepentingan utama yang tidak bisa diabaikan semua pihak, yakni kepentingan persyarikatan. Pimpinan Pusat Muhammadiyah tentu memiliki pertimbangan tersendiri dalam memilih calon pimpinan amal usaha bahkan juga untuk Persyarikatan Muhammadiyah, dan semangat pembaharuan pada pendidikan holistik-transformatif (*holistic-transformative education*) yang mengutamakan keunggulan dalam segala kebaikan dan berkemajuan (Zamroni 2014).

2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah sebagian populasi, terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Sampel merupakan subkelompok agar peneliti mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasi terhadap populasi penelitian. Penentuan ukuran sampel digunakan pada analisis SEM terkait dengan jumlah parameter yang diperkirakan dalam model, jumlah indikator, dan teknik estimasi yang digunakan. Pedoman penentuan ukuran sampel adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian (Sekaran 2011). Ferdinad (2014) menetapkan bahwa besarnya sampel ditentukan paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter yang akan dianalisis. Penelitian ini mencakup 67 parameter, sehingga jumlah sampel minimal yang diambil membutuhkan sebanyak $67 \times 5 = 335$ responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan bahwa jumlah tersebut sudah dapat memenuhi kecukupan sampel yang disyaratkan pada teknik *maximum likelihood estimation* (MLE) dan kriteria *average error variance of indicator* (AVE) dengan ukuran sampel minimum 150 dengan syarat *standardized loading estimates* kurang dari 0,7 dan nilai komunalitas sama dengan 0,5 (Hair et al. 2014).

Sampel penelitian yang dijadikan sebagai responden adalah supervisor (kepala seksi, kepala bagian, kepala divisi), manajer, direktur dan strategik staf Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) yang terlibat dalam tim di wilayah DIY dan Jawa Tengah yang bekerja minimal 1 tahun dan telah bergabung dalam

tim kerja. Sehingga unit analisis penelitian ini adalah tim. Setiap responden mewakili sebuah tim kerja.

Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* yaitu elemen populasi berpeluang terpilih sebagai subjek dalam sampel (Sekaran, U., 2011). Pengambilan sampel dengan cara probabilitas dapat bersifat tidak terbatas (*simple random sampling*) atau terbatas (*complex probability sampling*). Penelitian ini menggunakan sampel dengan cara probabilitas terbatas dengan teknik pengambilan sampel area. *Area sampling design* dipilih dengan pertimbangan bahwa pemilik informasi berkaitan dengan pelaksanaan tim di setiap perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah para kepala seksi, kepala bagian, kepala divisi, manajer dan direktur. Perusahaan yang menjadi objek, ditunjuk oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM), hal ini dilakukan karena sebagian BUMM di bawah koordinasi PWM DIY dan Jawa Tengah.

Dalam penentuan sampel, peneliti perlu meminta pertimbangan PWM DIY dan Jateng untuk menetapkan BUMM mana saja yang cocok sebagai objek penelitian. BUMM yang menjadi sampel penelitian adalah bergerak di bidang bisnis jasa dalam pengembangan produk baru, yaitu bisnis perbankan, percetakan, penerbitan, pelatihan, event organizing, outsourcing, logistics, dan proyek konstruksi bangunan.

Tabel 3.1. Jumlah Staf, Supervisor, Manajer dan Direktur pada BUMM

No	Nama Perusahaan	Jumlah				Total	Jumlah Sampel
		Strategic Staf	Supervisor	Manajer	Direksi		
1.	PT Suara Muhammadiyah	70	5	5	5	85	30
2.	PT BPRS ASB	50	2	3	6	61	40
3.	PT BPRS BDW	41	6	3	2	52	12
4.	PT Grama Surya	92	8	1	3	104	30
5.	Dana Pensiun Muhammadiyah	4	0	0	2	6	6
6.	PT UMB	90	8	8	1	107	30
7.	PT Buharum	15	6	4	6	31	15
8.	PT MPN	69	2	4	2	77	20
9.	BTM	386	0	44	0	430	117
T o t a l Jumlah Sampel						901	300

Sumber: Data diolah (2018)

Tim atau kelompok kerja adalah sekumpulan tiga atau lebih anggota yang saling berinteraksi satu sama lain untuk melakukan sejumlah tugas dan mencapai serangkaian tujuan bersama, yang berarti bahwa kelompok besar sebenarnya adalah satu set subkelompok yang lebih kecil dan harus dipertimbangkan secara terpisah. Jika sebuah kelompok terdiri dari lebih dari delapan individu, ia akan kurang produktif daripada kelompok yang lebih kecil (Gren et al. 2017).

Kelompok kerja terdiri dari anggota yang ingin membuat pandangan bersama tentang tujuan kelompok dan mengembangkan struktur untuk mencapai tujuan ini. Tim adalah kelompok kerja yang memiliki tujuan bersama dan metode yang efektif untuk mencapainya. Tim berfokus pada tujuan bersama dan bernilai, tim yang efektif dapat mengubah perilaku mereka dalam mengejar tujuan ini. Di saat tim dipandang dalam konteks lingkungan yang dinamis, mereka harus beradaptasi dengan tantangan lingkungan untuk menjaga efektivitas tim (Gorman et al. 2018).

Memang ada banyak variasi dalam praktik organisasi berbasis tim. Beberapa studi menyimpulkan bahwa ada bukti yang jelas bahwa pengaturan kerja berbasis tim membawa peningkatan kinerja organisasi, terutama dalam ukuran efisiensi, misalnya berkurangnya waktu siklus kerja dan kualitas, misalnya lebih sedikit cacat produk (Guzzo and Dickson 1996). Oleh karena itu, organisasi mana yang cocok adalah berdasar pertimbangan PWM dan pimpinan organisasi yang ditunjuk.

Data jumlah sampel yang diperoleh dari hasil wawancara dengan PWM dan pimpinan masing-masing Direksi perusahaan tersaji pada Tabel 3.1. Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Tengah menunjuk PT BPRS Artha Surya Barokah dan Baitut Tamwil Muhammadiyah sebagai objek penelitian. Sedangkan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Daerah Istimewa Yogyakarta menunjuk PT Suara Muhammadiyah, PT BPRS Bangun Drajat Warga, PT Grama Surya, Dana Pensiun Muhammadiyah, PT Umat Mandiri Berkemajuan, PT Buharum dan PT Mentari Prima Niaga.

Tim yang menjadi subjek penelitian adalah tim pengembangan produk baru dari masing-masing BUMM, misalnya pada PT Grama Surya: ada tim penyusunan RAB, tim pengembangan bisnis, tim desain grafis. Pada PT BPRS ASB: tim penyusunan rencana kerja dan strategi pemasaran, tim sosialisasi produk, tim pengembangan sistem. Pada Baitut Tamwil Muhammadiyah: ada komite pembiayaan, tim penyusun SOP dan anggaran, dan sebagainya.

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Penelitian ini menyajikan model penelitian dengan enam variabel, yakni kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*), kemampuan interaksi berdaya ubah (*Trnsformative Interaction Capability*), semangat tim yang berorientasi

tujuan (*Objectives oriented Team Spirit*), kualitas implementasi tugas (*Task Implementation Quality*), *Team Agility*, dan kinerja tim (*Teamwork Performance*). Ilustrasi model penelitian, variabel, beserta indikator-indikator variabel tersaji pada Gambar 3.2. Definisi operasional variabel-variabel diadopsi dari perspektif peneliti terdahulu yang relevan untuk penelitian ini dengan beberapa modifikasi.

Tabel 3.2. Variabel, Definisi, Simbol, dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Simbol	Indikator	Sumber
<i>Quality of Work Life</i>	Persepsi karyawan terhadap harmoni profesi dalam sebuah kerja tertentu, baik dalam suasana tempat kerja, suasana proses kerja, suasana implementasi strategi yang memberi ruang untuk meningkatkan kehidupan kerja	QWL1	Lingkungan kerja yang aman dan kondusif	Kanten & Sadullah (2012) (Dutta and Singh 2015)
		QWL2	Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan	
		QWL3	Partisipasi aktif	
		QWL4	Perilaku profesional	
<i>Transformative Interaction Capability</i>	Persepsi karyawan terhadap kemampuan anggota tim dalam berinteraksi, yang memberdayakan kapasitas pribadi, saling memberdayakan anggota organisasi serta interaksi yang mendorong pengembangan ide-ide membangun nilai tambah organisasional dengan membangun sensemaking, pembelajaran transformatif dan penciptaan pengetahuan	TIC1	Saling memberdayakan ide-ide kerja	Modifikasi dari Mezirow (2006) dan Weick (2005)
		TIC2	Saling melengkapi kompetensi tim	
		TIC3	Interaksi aktif dalam belajar	
		TIC4	Meningkatkan kapasitas berpikir berorientasi masa depan	
		TIC5	Mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru	
		TIC6	Berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu	
<i>Oriented Team Spirit</i>	Persepsi karyawan terhadap semangat tim yang terus berjuang, semangat mendukung satu tim, saling berbagi dan menegakkan disiplin untuk mencapai tujuan tim	OTS1	Semangat terus berjuang untuk tujuan tim	(Feng et al. 2016)
		OTS2	Semangat saling mendukung untuk tujuan tim	
		OTS3	Semangat berbagi untuk tujuan tim	
		OTS4	Semangat menegakkan disiplin untuk tujuan tim	

Variabel	Definisi	Simbol	Indikator	Sumber
<i>Task Implementation Quality</i>	Persepsi karyawan terhadap kemampuan anggota tim dalam kualitas melaksanakan kerja, memilih alternatif-alternatif, negosiasi konflik dan hasil yang dicapai	TIQ1	Kualitas melaksanakan kerja	(Stewart and Barrick 2000).
		TIQ2	Kualitas memilih alternatif	
		TIQ3	Kualitas negosiasi konflik	
		TIQ4	Kualitas hasil yang dicapai	
<i>Teamwork Performance</i>	Kinerja tim adalah fungsi hasil kolektif usaha tim, seperti efektivitas dan efisiensi tim, capaian capaian yang koordinatif, inovatif, adaptif dalam proses internal tim	TP1	Menyelesaikan kerja tepat waktu	Peng Lin (2010) Ling Liu (2014)
		TP2	Memecahkan masalah dengan cepat	
		TP3	Hasil kerja berkualitas tinggi	
		TP4	Melaksanakan kerja dengan efisien	
<i>Team Agility</i>	Karakter yang melekat pada sebuah <i>agile team</i> atau tim kerja yang mumpuni yang berkemampuan gerak cepat, reaksi prima, tahan banting, dengan keunggulan nilai-nilai pribadi, interaktif, siaga dan responsif terhadap perubahan	TA1	Mengembangkan keterampilan baru	Ling Liu dkk. (2014) (Sharp and Ryan 2011)
		TA2	Responsif terhadap perubahan kebutuhan tim lain	
		TA3	Responsivitas terhadap perubahan kondisi organisasi	
		TA4	Trampil merespon perubahan proses bisnis	
		TA5	Efektivitas kerja sama lintas batas fungsional	
		TA6	Kecepatan untuk mendapat ketrampilan IT (atau perangkat lunak) baru	
		TA7	Beralih ke berbagai proyek (atau misi) dengan mudah	
		TA8	Kecepatan untuk menerapkan keterampilan manajemen baru	

Sumber: Pengembangan untuk disertasi ini

D. Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Data Penelitian

Data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer bersumber dari kuesioner yang diisi oleh para responden. Kuesioner didistribusikan ke pimpinan BUMM dengan rekomendasi dari pimpinan wilayah Muhammadiyah di DIY dan Jawa Tengah. Karena wilayah distribusi cukup luas, maka ada yang didistribusikan langsung, ada yang dibantu oleh enumerator yang telah diberi penjelasan dan pengarahan, dan ada yang dikirim via PT Pos Indonesia untuk wilayah Sukoharjo, Temanggung, Purbalingga, Tegal dan Brebes. Untuk yang dikirim via PT Pos Indonesia sebelumnya dengan mengontak terlebih dahulu pimpinan Baituttamwil Muhammadiyah (BTM) dan PT Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah Artha Surya Barokah. Hal ini dilakukan untuk menyampaikan isi kiriman dan siapa saja yang perlu mengisi kuesioner.

Data sekunder berupa data pendukung mengenai fenomena manajemen dan transformasi yang berkaitan dengan kinerja tim pada BUMM. Data sekunder diperoleh dengan menghubungi *key person* di setiap BUMM dengan mengajukan permohonan data BUMM yang diteliti, mencermati dokumentasi profil AUM, baik berupa buku maupun di website, serta hasil karya ilmiah yang telah dipublikasikan.

2. Pengumpulan Data

Pada proses pengumpulan data, dilaksanakan *pilot study* terlebih dahulu untuk memastikan kualitas instrumen (kuesioner) yang digunakan. Tahap awal yang dilakukan pada *pilot study* adalah *face validity*, yakni aktivitas untuk memvalidasi kuesioner yang sudah tersusun dengan cara menyebarkan kepada 5 (lima) kuesioner kepada responden (dosen dan praktisi manajemen). Aktivitas ini dilakukan, supaya responden terpilih memberikan pandangan dan pendapat mengenai isi dari kuesioner, terkait pemahaman substansi dan penggunaan istilah atau bahasa.

Dari masukan yang ada, dilakukan revisi istilah dan kalimat yang mudah dicerna oleh responden untuk kesempurnaan kuesioner. Tahap berikutnya, setelah merevisi kuesioner, menyebarkan lagi kepada 50 responden. Hal ini dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas semua item yang digunakan pada penelitian ini. Dari kuesioner yang disebar untuk uji coba, yang kembali dan bisa diolah sebanyak 37 kuesioner. Adapun hasil pengujian kualitas instrumen sebagai berikut.

a. Uji Validitas

Uji validitas diperlukan untuk mengukur apakah instrumen yang digunakan pada penelitian valid atau sah. Kuesioner dianggap valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Pengujian validitas menggunakan korelasi item-total terkoreksi (*Corrected Item Total Correlation*). Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan data yang berasal dari 37 kuesioner yang kembali. Hasil pengujian validitas instrumen dapat ditampilkan pada Tabel 3.3., dimana pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai korelasi item-total terkoreksi lebih besar dari dibandingkan dengan nilai kritis korelasi untuk derajat kebebasan sebesar 37 dan $\alpha = 0,05$, yaitu 0,325 sebagai pedoman nilai minimal untuk dinyatakan valid. Dengan demikian semua indikator dinyatakan valid.

Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No	Indikator	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Lingkungan kerja yang aman dan kondusif (QWL1)	0,392	0,712	Valid dan Reliabel
2.	Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan (QWL2)	0,342		
3.	Partisipasi aktif (QWL3)	0,680		
4.	Perilaku profesional (QWL4)	0,622		
5.	Saling memberdayakan ide-ide kerja (TIC1)	0,618	0,851	Valid dan Reliabel
6.	Saling melengkapi kompetensi tim (TIC2)	0,653		
7.	Interaksi aktif dalam belajar (TIC3)	0,532		
8.	Meningkatkan kapasitas berpikir berorientasi masa depan (TIC4)	0,644		
9.	Mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru (TIC5)	0,756		
10.	Berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu (TIC6)	0,626		
11.	Semangat terus berjuang (OTS1)	0,598	0,804	Valid dan Reliabel
12.	Semangat saling mendukung (OTS2)	0,679		
13.	Semangat berbagi (OTS3)	0,598		
14.	Semangat menegakkan disiplin (OTS4)	0,571		
15.	Kualitas melaksanakan kerja (TIQ1)	0,654	0,773	Valid dan Reliabel
16.	Kualitas memilih alternatif (TIQ2)	0,556		

No	Indikator	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha	Keterangan
17.	Kualitas negosiasi konflik (TIQ3)	0,544		
18.	Kualitas hasil yang dicapai (TIQ4)	0,540		
19.	Menyelesaikan kerja tepat waktu (TP1)	0,721	0,826	Valid dan Reliabel
20.	Memecahkan masalah dengan cepat (TP2)	0,425		
21.	Hasil kerja berkualitas tinggi (TP3)	0,782		
22.	Melaksanakan kerja dengan efisien (TP4)	0,741		
23.	Mengembangkan keterampilan baru (TA1)	0,700		
24.	Responsif terhadap perubahan kebutuhan tim lain (TA2)	0,608		
25.	Responsif terhadap perubahan kondisi organisasi (TA3)	0,664		
26.	Trampil merespon perubahan proses bisnis (TA4)	0,675		
27.	Efektivitas kerja sama lintas batas fungsional (TA5)	0,823		
28.	Kecepatan untuk mendapat keterampilan IT (atau perangkat lunak) yang baru dengan cepat (TA6)	0,585		
29.	Beralih ke berbagai proyek (atau misi) dengan mudah (TA7)	0,809		
30.	Kecepatan untuk menerapkan keterampilan manajemen baru (TA8)	0,655		

Data primer diolah (2018)

b. Uji Reliabilitas

Keandalan (*reliability*) sebuah pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan-*error free*), oleh karenanya menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam *item* dalam instrumen (Sekaran and Bougie 2016). Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dianggap reliabel atau handal apabila jawaban

responden adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan *rule of thumb* $\geq 0,7$ (Hair et al. 2014; Cho and Kim 2015). Tabel 3.3. menyajikan hasil *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7, sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Dengan demikian indikator-indikator pada penelitian ini bisa digunakan untuk penelitian berikutnya.

Setelah instrumen valid dan reliabel, dilakukan proses distribusi dan koleksi data yang dilaksanakan dengan cara menyebar kuesioner, ada yang secara langsung, dengan melakukan wawancara ke manajer dan direksi, dan ada yang dibantu oleh enumerator. Ada juga kuesioner yang dikirim via PT Pos Indonesia, untuk wilayah yang jauh dari Yogyakarta, Semarang dan Pekalongan.

E. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif akan digunakan pada penelitian ini sebagai alat untuk deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Analisis statistik deskriptif terdiri dari: distribusi frekuensi, statistik rata-rata dan menggunakan angka indeks. Angka jawaban responden yang digunakan mulai angka 1 hingga 10. Sehingga angka indeks yang dihasilkan dimulai dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria lima kotak (*five-box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi 5 (lima), akan menghasilkan rentang sebesar 18, yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, dengan rincian (Ferdinad, 2014): nilai 10,00 – 28,00 sangat rendah; nilai 28,01 – 46,00 rendah; nilai 46,01 – 64,00 sedang; nilai 64,01 – 82,00 tinggi; dan nilai 82,01 – 100 sangat tinggi.

Angka indeks digunakan untuk mengetahui derajat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, dengan menjumlahkan nilai indeks dari masing-masing indikator dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + \dots + (\%F10 \times 10))}{10}$$

Dimana: F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

2. Uji Hipotesis

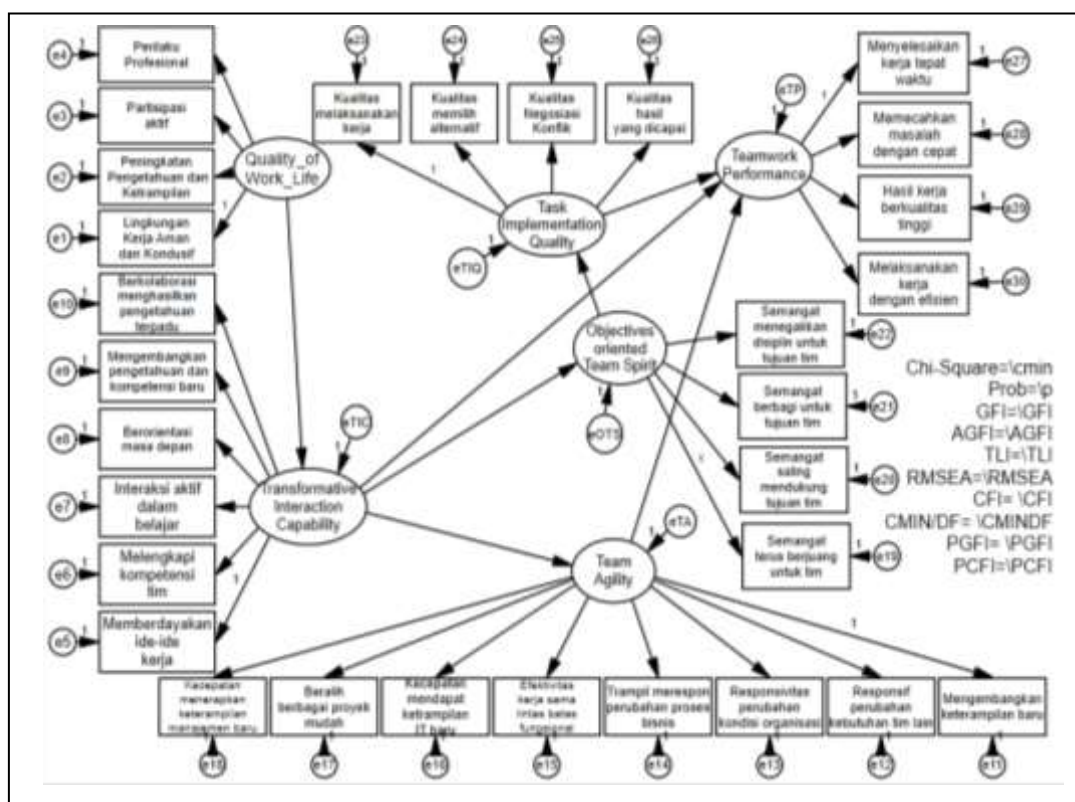
Penelitian ini dirancang dengan mengelompokkan variabel ke dalam dua bentuk, yakni variabel latent/construct (*unobserved variable*) dan variabel manifest (*observed variable*). Variabel latent adalah variabel yang tidak dapat

diukur secara langsung sehingga memerlukan beberapa indikator untuk mengukurnya, Sedangkan variabel manifest adalah variabel yang dapat diukur atau merupakan indikator dari variabel latent (Ghozali, 2004). Sehingga teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (Semmer et al.) dengan paket statistik AMOS. Teknik ini biasanya dilakukan untuk menguji serangkaian hubungan/model yang relatif rumit. Keunggulan teknik analisis ini dalam studi manajemen, karena kemampuannya dalam menguji secara bersama-sama model struktural dan pengukurannya.

Tahap 1: Mengembangkan model secara teoritis

Tahap awal yang dilakukan adalah menjelaskan teori yang digunakan. Model persamaan struktural yang digunakan adalah berdasar hubungan kausalitas, yaitu apabila ada perubahan satu variabel akan berdampak perubahan terhadap variabel lainnya. Persamaan struktural yang disusun adalah dengan diagram jalur merupakan representasi dari teori yang telah dikaji. Kuat tidaknya hubungan kausalitas, tergantung pada pembenaran secara teoritis untuk mendukung analisis (Ghozali, 2008). Hubungan berbagai variabel laten dalam diagram adalah perwujudan dari teori.

Gambar 3.1. Diagram Alur Model Penelitian Empiris



Sumber: Pengembangan untuk disertasi ini (2018)

Tahap 2: Penyusunan diagram jalur (*path diagram*) untuk mengilustrasikan hubungan kausalitas antar variabel

Pengujian terhadap model penelitian diilustrasikan seperti pada Gambar 3.1. Pengujian diagram alur dilakukan dengan tujuan untuk memudahkan mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang akan diuji, di samping itu untuk menunjukkan alur hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen. Untuk mengetahui hubungan kausal dibuat beberapa model yang paling tepat, dengan kriteria *goodness-of-fit*.

Tahap 3: Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Persamaan struktural (*structural equation*) menunjukkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model, dan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) digunakan untuk menentukan variabel-variabel yang mengukur sebuah konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi antar konstruk atau variabel (Ferdinand, 2006). Pada penelitian ini terdapat satu variabel eksogen, yaitu *Quality of Work Life*; dan 5 variabel endogen yaitu: *Transformative Interaction Capability*, *Objectives oriented Team Spirit*, *Task Implementation Quality*, *Team Agility* dan *Teamwork Performance*. Spesifikasi model pengukuran yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

a. Konstruk Eksogen

Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/QWL*)

$$QWL1 = \lambda_1 QWL + e_1$$

$$QWL2 = \lambda_2 QWL + e_2$$

$$QWL3 = \lambda_3 QWL + e_3$$

$$QWL4 = \lambda_4 QWL + e_4$$

b. Konstruk Endogen

Kapabilitas Interaksi Berdaya Ubah (*Transformative Interaction Capability/TIC*)

$$TIC1 = \lambda_5 TIC + e_5$$

$$TIC4 = \lambda_8 TIC + e_8$$

$$TIC2 = \lambda_6 TIC + e_6$$

$$TIC5 = \lambda_9 TIC + e_9$$

$$TIC3 = \lambda_7 TIC + e_7$$

$$TIC6 = \lambda_{10} TIC + e_{10}$$

Semangat Tim berorientasi Tujuan (*Objectives oriented Team Spirit/OTS*)

$$OTS1 = \lambda_{11} OTS + e_{11}$$

$$OTS2 = \lambda_{12} OTS + e_{12}$$

$$OTS3 = \lambda_{13} OTS + e_{13}$$

$$OTS4 = \lambda_{14} OTS + e_{14}$$

Kualitas Pelaksanaan Tugas (*Task Implementation Quality/TIQ*)

$$TIQ1 = \lambda_{15} TIQ + e_{15}$$

$$TIQ2 = \lambda_{16} TIQ + e_{16}$$

$$\begin{aligned} \text{TIQ3} &= \lambda_{17} \text{TIQ} + e_{17} \\ \text{TIQ4} &= \lambda_{18} \text{TIQ} + e_{18} \end{aligned}$$

Kelincahan Tim (*Team Agility/TA*)

$$\begin{aligned} \text{TA1} &= \lambda_{19} \text{TA} + e_{19} & \text{TA5} &= \lambda_{23} \text{TA} + e_{23} \\ \text{TA2} &= \lambda_{20} \text{TA} + e_{20} & \text{TA6} &= \lambda_{24} \text{TA} + e_{24} \\ \text{TA3} &= \lambda_{21} \text{TA} + e_{21} & \text{TA7} &= \lambda_{25} \text{TA} + e_{25} \\ \text{TA4} &= \lambda_{22} \text{TA} + e_{22} & \text{TA8} &= \lambda_{26} \text{TA} + e_{26} \end{aligned}$$

Kinerja Tim (*Teamwork Performance/TP*)

$$\begin{aligned} \text{TP1} &= \lambda_{19} \text{TP} + e_{19} \\ \text{TP2} &= \lambda_{20} \text{TP} + e_{20} \\ \text{TP3} &= \lambda_{21} \text{TP} + e_{21} \\ \text{TP4} &= \lambda_{22} \text{TP} + e_{22} \end{aligned}$$

Persamaan struktural dari model dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{TIC} &= \beta_1 \text{QWL} + z_1 \\ \text{OTS} &= \beta_2 \text{TIC} + z_2 \\ \text{TIQ} &= \beta_3 \text{OTS} + z_4 \\ \text{TA} &= \beta_4 \text{TIC} + z_3 \\ \text{TP} &= \beta_5 \text{TIC} + \beta_6 \text{TIQ} + \beta_7 \text{TA} + z_5 \end{aligned}$$

Tahap 4: Memilih matrik input untuk analisis data

Data input untuk SEM dapat berupa matriks korelasi atau matriks kovarians (Ghozali 2013). Input data berupa matriks kovarians, apabila tujuan dari analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori, sedangkan input daya tarik matriks korelasi dapat digunakan bilamana tujuan analisis akan dijelaskan mengenai pola hubungan kausal antar variabel laten. Adapun matriks input yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood* (ML).

Tahap 5: Identifikasi Model

Pada proses estimasi, sering muncul hasil yang tidak logis. Hal ini berkaitan dengan adanya masalah identifikasi dalam model struktural. Problem identifikasi adalah ketidakmampuan model dalam menghasilkan estimasi yang unik (Ghozali 2013). Beberapa hal yang akan menyebabkan adanya problem identifikasi antara lain: munculnya nilai standar error yang besar, nilai varians error yang negatif dan munculnya nilai korelasi yang tinggi (>0,90).

Tahap 6: Evaluasi Estimasi Model

Pada tahap ini dilaksanakan dengan terlebih dahulu menguji asumsi-asumsi SEM. Beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah:

a. Normalitas data

Asumsi paling mendasar pada analisis multivariate adalah normalitas, yang merupakan bentuk dari distribusi data pada sebuah variabel matrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal. Suatu distribusi data yang tidak membentuk distribusi normal, membuktikan bahwa data tersebut tidak normal. Sebaliknya, data yang dikatakan normal apabila data tersebut terdistribusi dengan normal. Apabila asumsi normalitas tidak terpenuhi dan penyimpangan normalitas tersebut benar, maka seluruh uji statistik tidak valid karena perhitungan uji t dan lain sebagainya dihitung dengan asumsi data normal. Normalitas dapat diuji dengan metode-metode statistik.

Evaluasi terpenuhinya asumsi normalitas data dilakukan dengan mengevaluasi normalitas univariate dan multivariate. Jika hasil evaluasi menunjukkan *critical ratio skewness* value sebesar $\pm 2,58$ dengan tingkat signifikansi 10% atau $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan sebaran data yang normal. Apabila *critical ratio* menunjukkan angka yang lebih kecil dari 2,58 maka bisa disimpulkan bahwa data yang digunakan memiliki distribusi normal.

b. Evaluasi outlier

Apabila terjadi kondisi observasi suatu data yang memiliki karakteristik yang berbeda jauh dengan observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, itulah yang disebut *outlier* (Ghozali, 2008). Multivariate outliers akan diuji dengan menggunakan uji *mahalanobis distance*. Apabila nilai *chi square* < dari nilai *mahalanobis distance squared* maka bisa disimpulkan tidak ada outlier pada data.

c. Evaluasi Multikolinearitas

Asumsi multikolinearitas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar di antara variabel independen. Uji multikolinearitas bisa dilihat dari determinan matrik kovarian. Apabila nilai determinan dari matrik kovarian sampel lebih besar dari nol, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tersebut layak untuk digunakan. Nilai korelasi antara variabel *observed* tidak boleh sebesar 0,9 atau lebih. Nilai determinan matrik kovarian yang sangat kecil mengindikasikan adanya problem multikolinearitas atau singularitas.

d. *Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic* (χ^2)

Untuk mengukur model fit secara keseluruhan, ukuran yang fundamental adalah dengan menggunakan *Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic*. Pengujian statistik ini digunakan untuk menguji adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarian sampel. Nilai *chi-square* yang kecil menghasilkan

nilai probabilitas yang lebih besar dari signifikansi, sehingga dikatakan bahwa input matriks kovarian antara prediksi dengan observasi tidak berbeda secara signifikan.

e. CMIN/DF

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom*-nya akan menghasilkan indeks CMIN/DF, dimana pada umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fit-nya sebuah model. Nilai ratio yang paling fit adalah < 2 .

f. GFI (*Goodness of Fit Index*)

GFI adalah ukuran non-statistikal yang nilainya berkisar 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik. Nilai yang tinggi pada indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. Nilai GFI yang lebih besar dari 0,9 mengindikasikan bahwa sebuah model *fit* atau baik (Ferdinand 2014).

g. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

RMSEA merupakan ukuran yang digunakan untuk penyimpangan nilai parameter pada sebuah model dengan matriks kovarian populasi. Apabila nilai RMSEA kurang dari 0,05 mengindikasikan bahwa sebuah model *fit*. Nilai RMSEA berada di kisaran antara 0,05 sampai dengan 0,08 maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable*, model dapat diterima. Nilai RMSEA yang berkisar 0,08 sampai dengan 0,1 menunjukkan model fit yang cukup. Sedangkan apabila nilai RMSEA lebih dari 0,1 mengindikasikan model yang tidak *fit* atau jelek.

h. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Ukuran ini merupakan nilai GFI yang disesuaikan dengan *degree of freedom* yang tersedia. AGFI yang diharapkan adalah yang memiliki nilai sama atau lebih besar dari 0,90.

i. TLI (*Tucker-Lewis Index*)

TLI merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2006). Nilai TLI berkisar antara 0 sampai dengan 1,0. TLI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,90$.

j. NFI (*Normed Fit Index*)

NFI adalah ukuran perbandingan antara proposed model dan null model. Nilai NFI akan bervariasi antara 0 (*no fit at all*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Pada NFI, sama halnya dengan TLI, yakni tidak ada nilai pasti yang dapat digunakan sebagai

standar. Namun pada umumnya direkomendasikan nilai NFI yang baik adalah sebesar $\geq 0,90$.

Apabila seluruh model fit selesai dievaluasi, tahap selanjutnya adalah pengujian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan untuk menghitung reliabilitas dalam sebuah model. Indikator-indikator yang digunakan dalam model sebaiknya memiliki derajat kesesuaian yang baik. Penggunaan ukuran *Cronbach Alpha* tidak menjamin unidimensionalitas, tetapi hanya mengasumsikan bahwa unidimensionalitas tersebut sudah ada ketika *Cronbach Alpha* dihitung. Sehingga uji unidimensionalitas harus dilakukan terhadap semua *multiple indicator construct* sebelum menilai reliabilitasnya.

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator suatu konstruk. Semakin tinggi nilai reliabilitas, maka semakin tinggi pula tingkat konsistensi semua indikator individu dengan pengukurannya. Nilai reliabilitas yang dapat diterima secara umum adalah $> 0,70$. Ada dua cara yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas yaitu yang pertama menggunakan *construct reliability* dengan tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah $> 0,70$. Kedua, dengan menggunakan *variance extracted* dengan tingkat penerimaan $> 0,50$.

Tahap 7: Interpretasi model

Secara ringkas indeks-indeks terpilih yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan model dalam penelitian ini terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.4. Ringkasan *Goodness of Fit Indeks*

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	Nilai Kesesuaian (<i>Cut of Value</i>)
Chi Square	Diharapkan kecil
Probability	$\geq 0,05$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
RMSEA	$\leq 0,08$
PCFI	$>0,05; <1$

Apabila model dinyatakan diterima, maka tahap terakhir dalam teknik analisis SEM adalah menginterpretasi apakah model yang diuji dapat diterima atau perlu dilakukan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Model yang baik memiliki *standardized residual*

variance yang kecil. Batas nilai *standardized residual* yang dibolehkan adalah sebesar 2,58. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% yang berarti terdapat prediction error yang substansial untuk sepasang indikator (Ferdinad, 2006). Di samping itu untuk modifikasi model, dapat dilakukan dengan mengamati indeks modifikasi. Variabel yang memiliki indeks modifikasi $\geq 3,84$ menunjukkan bahwa terjadi penurunan nilai chi square ketika variabel tersebut diestimasi.

3. Pengujian Peran Mediasi

Pengujian peran mediasi sebuah variabel pada penelitian ini (variabel *Transformative Interaction Capability*) dilakukan dengan menguji hipotesis yang dikembangkan melalui uji z dari sobel atau *Sobel Test*. Pengujian dengan *sobel test* bertujuan untuk menilai signifikansi dari pengaruh tidak langsung atau pengaruh mediasi dalam model persamaan struktural dengan menggunakan rumus berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2 - (a^2SEb^2)}}$$

Dimana:

a: Koefisien regresi untuk pengaruh variabel independen ke variabel mediasi

b: Koefisien regresi dari variabel mediasi ke variabel dependen

SEa: Standar eror estimasi dari pengaruh variabel independen ke variabel mediasi

SEb: Standar eror estimasi dari pengaruh variabel mediasi ke variabel dependen

Proses perhitungan dilakukan secara online calculator yang tersaji pada alamat website://www.danielsoper.com. Hasil pengujian signifikansi variabel mediasi ini memberikan sinyal akan pentingnya suatu variabel untuk menjembatani kesenjangan penelitian pada research gap yang diajukan. Dalam penelitian ini, untuk menganalisis peran penting dari variabel *Transformative Interaction Capability* sebagai konsep baru yang ditawarkan untuk mengatasi kesenjangan penelitian antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja tim.

BAB IV

ANALISIS DATA

A. Deskripsi Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta (Muhammadiyah) dan Jawa Tengah. Pemilihan BUMM sebagai objek penelitian adalah yang mengalami peningkatan kinerja berbadan hukum berbentuk Perseroan Terbatas, Koperasi, dan Dana Pensiun. BUMM telah diamanatkan awal tahun 1990an, oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah diresmikan dengan Surat Keputusan nomor: 04/PED/1.0/B/2017 tentang Badan Usaha Milik Muhammadiyah yang ditetapkan di Yogyakarta tanggal 3 Februari 2017, menyatakan bahwa BUMM merupakan persekutuan modal, didirikan berdasar perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham, yang paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Muhammadiyah sebagai badan hukum (Pedoman PP Muhammadiyah, 2017).

Adapun rincian masing-masing Kota dan Kabupaten yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari 2 Kotamadya dan 10 Kabupaten yaitu : 1) Kotamadya Yogyakarta, 2) Kabupaten Bantul, 3) Kota Semarang, 4) Kabupaten Pekalongan, 5) Kabupaten Pemalang, 6) Kabupaten Batang, 7) Kabupaten Kendal, 8) Kabupaten Tegal, 9) Kabupaten Brebes, 10) Kabupaten Purbalingga, 11) Kabupaten Temanggung, 12) Kabupaten Sukoharjo.

Untuk mendapatkan data yang akurat, apabila responden mengalami ketidakjelasan atau kurang paham berkaitan dengan pertanyaan, dapat bertanya langsung melalui telpun atau *whatsapp* yang sudah tercantum pada kuesioner. Dari dua belas wilayah kota dan kabupaten di DIY dan Jawa Tengah, disebarkan sejumlah 300 kuesioner, yang dialokasikan secara proporsional dalam kurun waktu 3 bulan, yaitu dari pertengahan bulan Desember hingga awal Maret 2018. Dari 300 kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 285 kuesioner kembali (*response rate* 95%). Ada 22 kasus yang ditemui, yaitu masa kerja yang kurang dari 1 tahun dan kuesioner tidak terisi lengkap. Sehingga kuesioner yang terisi lengkap dan bisa diolah sebanyak 263 kuesioner.

B. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian ini paling banyak berusia 25 hingga di bawah 30 tahun yaitu sebanyak 57 responden atau sekitar 21,7%. Berikutnya usia 35 hingga di bawah 40 tahun sejumlah 56 responden atau 21,3%. Dapat dilihat pula bahwa jenis kelamin responden hampir berimbang, laki-laki sebanyak 135 responden atau sekitar 51,3%, perempuan sebanyak 128 responden atau 48,7%. Secara visual uraian di atas dapat dicermati pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Rekapitulasi Deskripsi Responden

Jenis Kelamin		Masa Kerja	
Men	135	< 2 years	37
Women	128	2 - < 5	71
		5 - < 10	96
		10 - < 15	30
		≥ 15	29
Umur (tahun)		Unit Bisnis	
20 - < 25	39	35 - < 40	56
		PT SM	19
		PT UMB	27
25 - < 30	57	40 - < 45	24
		PT BPRS	56
		PT Buharum	8
30 - < 35	47	45 - < 50	24
		PT GS	25
		PT MPN	10
		≥ 50	16
		DPM	5
		BTM	113
Posisi		Jumlah anggota Tim	
Strategic Staffs	96	1	3
Supervisors	103	2 – 6	109
Managers	42	7 – 8	57
Directors	22	≥ 12	94
Pendidikan		Status	
SMA/ sederajat	50	Starata 2	23
		Menikah	191
Diploma	22	Strata 3	4
		Belum menikah	67
Strata 1	164	Duda/Janda	5

Berdasar pendidikan, responden yang berpendidikan Strata 1 (S1) paling banyak yakni sejumlah 164 responden atau 62,3%. Data tersebut menunjukkan bahwa dari 263 responden, yang masih berpendidikan SMA sebanyak 50 responden atau 19 %. Hal ini berarti bahwa sebanyak 213 responden atau 81% telah berpendidikan tinggi, atau dengan kata lain sebagian besar responden telah berpendidikan tinggi.

Sebagian besar responden adalah menduduki jabatan sebagai supervisor/kepala bagian/kepala bidang/kepala divisi/kepala seksi, yaitu sebanyak 103 responden atau 39,2%. Pada rencana penelitian telah ditentukan bahwa responden pada penelitian ini adalah yang menduduki jabatan minimal supervisor. Namun pada implementasi distribusi kuesioner, banyak pimpinan yang mendelegasikan pada staff yang dipandang mampu untuk mengisi dan menjawab pertanyaan kuesioner.

Berdasar unit bisnis, responden terbanyak adalah dari Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Baitut Tamwil Muhammadiyah (BTM), yaitu sebanyak 113 responden atau sekitar 43%. Responden terbanyak kedua adalah PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yaitu sebanyak 56 responden atau sekitar 21,3%.

Gambaran tentang karakteristik responden mengenai lama bekerja, menunjukkan responden yang bekerja selama 5 tahun hingga kurang dari 10 tahun

terbanyak, yaitu 96 responden atau sekitar 36,5%. Selanjutnya responden yang bekerja selama 2 tahun hingga kurang dari 5 tahun pada urutan kedua, yakni sejumlah 71 responden atau sekitar 27%.

Secara keseluruhan, dari total 263 responden yang terlibat dengan jumlah rekan satu tim sebanyak 2 hingga 6 orang, adalah yang terbanyak, yaitu 109 responden atau sekitar 41,4%. Urutan kedua adalah jumlah rekan tim yang banyak atau 12 orang lebih, sejumlah 94 responden atau 35,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa jumlah rekan tim kerja pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah bervariasi dengan jumlah rekan tim paling banyak adalah 2 hingga 6 orang, dan yang paling sedikit adalah yang rekan timnya hanya 1 orang.

C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Hal ini perlu dilakukan sebagai upaya untuk melihat sejauhmana persepsi responden mengenai variabel yang diteliti. Ada berbagai jenis analisis statistik deskriptif yaitu distribusi frekuensi, statistik rata-rata dan nilai indeks. Pengujian hasil penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan metode nilai indeks (Ferdinand 2014). Nilai indeks diperoleh dengan formula:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)) / 10$$

Dimana:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3

.....

dst.

Angka jawaban responden yang digunakan mulai angka 1-10, maka indeks yang dihasilkan dimulai dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0 dengan menggunakan kriteria lima kotak (*five-box method*). Kriteria lima kotak (*five-box method*) mempunyai keunggulan dalam menilai sejauh mana kekuatan suatu variabel beserta indikatornya mengukur pada apa yang seharusnya diukur. Metode lima kotak (*five-box method*) menggunakan rentang sebesar 90 dibagi lima, yang akan menghasilkan rentang sebesar 18 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks:

- a. Nilai 10,00 – 28 = Sangat Rendah,
- b. Nilai 28,01 – 46 = Rendah,
- c. Nilai 46,01 – 64 = Sedang,
- d. Nilai 64,01 – 82 = Tinggi,
- e. Nilai 82,01 – 100 = SangatTinggi.

Perhitungan nilai indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian yang digunakan terhadap 263 responden pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah di wilayah DIY dan Jawa Tengah adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif Variabel *Quality of Work Life*

Variabel kualitas kehidupan kerja (QWL) dibentuk oleh empat indikator yaitu: lingkungan kerja yang aman dan nyaman (QWL1), selalu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan (QWL2), saling mendukung untuk aktif berpartisipasi (QWL3), saling mengingatkan untuk berperilaku profesional (QWL4). Nilai indeks persepsional responden untuk variabel *Quality of Work Life* dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Nilai Indeks Variabel *Quality of Work Life*

Indikator <i>Quality of Work Life</i>	Skala Jawaban Responden tentang <i>Quality of Work Life</i>	Skala Jawaban Responden tentang <i>Quality of Work Life</i>										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Lingkungan kerja yang aman dan nyaman	%F	0	0	0	0	0,4	1,5	8,0	40,7	38,8	10,3	100	84,7
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	9,1	58,8	325,7	349,3	102,7	847	
Meningkatkan pengetahuan dan atau ketrampilan	%F	0	0	0	0	0	0	9,1	49,1	33,1	8,7	100	84,1
	%(FNS)	0	0	0	0	0	0	63,9	392,6	297,9	87,4	841	
Saling mendukung untuk aktif berpartisipasi	%F	0	0	0	0	0	0	6,8	46,8	37,3	9,1	100	84,8
	%(FNS)	0	0	0	0	0	0	47,9	374,1	335,6	91,3	848	
Saling mengingatkan untuk berperilaku profesional	%F	0	0	0	0	0	0,4	8,0	41,4	38,4	11,1	100	85,4
	%(FNS)	0	0	0	0	0	2,3	56,1	332	345,8	117,9	854	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												84,8	

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks variabel *Quality of Work Life* menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeksnya adalah 84,8 yang termasuk pada kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kualitas kehidupan kerja pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) sudah sangat baik. Secara rinci, pada nilai indeks setiap indikator semuanya masuk pada kategori sangat tinggi, yang mengisyaratkan bahwa persepsi responden terhadap setiap indikator kualitas kehidupan kerja pada BUMM sudah sangat baik.

2. Analisis Deskriptif Variabel *Transformative Interaction Capability*

Variabel kapabilitas interaksi berdaya ubah dibentuk oleh enam indikator sebagai berikut: saling memberdayakan ide-ide dalam bekerja (TIC1), saling melengkapi kompetensi (TIC2), berinteraksi aktif dalam belajar (TIC3), meningkatkan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan (TIC4), berinteraksi untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru (TIC5), berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu (TIC6). Masing-masing nilai

indeks persepsional responden dari setiap indikator variabel kapabilitas interaksi berdaya ubah dan rata-rata nilai indeks dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Nilai Indeks Variabel *Transformative Interaction Capability*

Indikator <i>Transformative Interaction Capability</i>		Skala Jawaban Responden tentang Kapabilitas Interaksi Berdaya Ubah										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Saling memberdayakan ide-ide dalam bekerja	%F	0	0	0	0	0,8	1,9	20,2	51,7	20,2	5,3	100	80,4
	%(FNS)	0	0	0	0	3,8	11,4	141,2	413,7	181,4	53,2	804	
Saling melengkapi kompetensi	%F	0	0	0	0	0,4	0,8	17,5	46,4	28,5	6,5	100	82,1
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	4,6	122,4	371,1	256,7	64,6	821	
Berinteraksi aktif dalam belajar	%F	0	0	0	0	0,4	0,8	20,9	47,9	24,7	5,3	100	81,1
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	4,6	146,4	383,3	222,4	53,2	811	
Meningkatkan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan	%F	0	0	0	0	0,4	2,3	16,7	38,8	35,4	6,5	100	82,6
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	13,7	117,3	310,3	318,3	64,6	826	
Berinteraksi untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru	%F	0	0	0	0	0	1,5	20,2	46,8	25,1	6,5	100	81,5
	%(FNS)	0	0	0	0	0	9,1	141,3	374,1	225,9	64,6	815	
Berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu	%F	0	0	0	0	0,8	3,4	20,9	51,0	20,2	3,8	100	79,7
	%(FNS)	0	0	0	0	3,8	20,5	146,4	407,6	181,4	38,0	797	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												81,2	

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Hasil perhitungan rata-rata nilai indeks variabel *Transformative Interaction Capability* menunjukkan hasil 81,2 yang termasuk pada kategori tinggi. menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kapabilitas interaksi berdaya ubah pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah sudah baik.

3. Analisis Deskriptif Variabel *Objectives oriented Team Spirit*

Nilai indeks persepsional setiap indikator dari variabel semangat tim berorientasi tujuan dan rata-rata nilai indeks persepsional *Objectives oriented Team Spirit* dapat dilihat pada Tabel 4.4. berikut.

Tabel 4.4. Nilai Indeks Variabel *Objectives oriented Team Spirit*

Indikator <i>Objectives oriented Team Spirit</i>		Skala Jawaban Responden tentang <i>Obejectives oriented Team Spirit</i>										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Terus berjuang mencapai tujuan	%F	0	0	0	0	0	0	5,7	32,3	46,0	16,0	100	87,2
	%(FNS)	0	0	0	0	0	0	39,9	258,6	414,1	159,7	872	
Saling mendukung dalam mencapai tujuan	%F	0	0	0	0	0	1,1	8,4	31,2	47,5	11,8	100	86,0
	%(FNS)	0	0	0	0	0	6,8	58,8	249,4	427,8	117,9	860	
Rela berbagi tugas untuk terwujudnya tujuan	%F	0,4	0	0	0	0	1,1	9,9	39,9	38,4	10,3	100	84,4
	%(FNS)	0,4	0	0	0	0	6,8	69,2	319,4	345,6	102,7	844	
Disiplin demi tercapainya tujuan	%F	0	0	0	0	0,4	2,3	12,5	52,1	27,4	5,3	100	81,9
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	13,7	87,8	416,7	246,4	53,2	819	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												84,9	

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Variabel *Objectives oriented Team Spirit* mencakup empat indikator, yakni: terus berjuang mencapai tujuan (OTS1), saling mendukung dalam mencapai tujuan (OTS2), rela berbagi tugas untuk terwujudnya tujuan (OTS3), dan disiplin

demi tercapainya tujuan (OTS4). Rata-rata nilai indeks variabel *Objectives oriented Team Spirit* adalah 84,9 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi responden BUMM, semangat tim berorientasi tujuan pada BUMM sangat tinggi. Nilai indeks pada setiap indikator, hampir semuanya sangat tinggi, yaitu pada indikator terus berjuang mencapai tujuan, saling mendukung dalam mencapai tujuan, rela berbagi tugas untuk terwujudnya tujuan. Hanya indikator disiplin demi tercapainya tujuan yang masuk kategori tinggi.

4. Analisis Deskriptif Variabel *Task Implementation Quality*

Nilai indeks persepsional setiap indikator dari variabel kualitas pelaksanaan tugas dan rata-rata nilai indeks persepsional *Task Implementation Quality* dapat dilihat pada Tabel 4.5. Variabel *Task Implementation Quality* terdiri dari empat indikator, yaitu: kualitas proses pelaksanaan kerja (TIQ1), kualitas proses memilih dari berbagai alternatif (TIQ2), memelihara kualitas hubungan (TIQ3), mengutamakan kualitas yang akan dicapai (TIQ4). Rata-rata nilai indeks variabel yang diperoleh dari persepsi responden sebesar 81,9. Dengan demikian masuk kategori tinggi, yang mengartikan bahwa persepsi responden BUMM terhadap kualitas pelaksanaan tugas tim sudah baik.

Tabel 4.5. Nilai Indeks Variabel *Task Implementation Quality*

Indikator <i>Task Implementation Quality</i>	Skala Jawaban Responden tentang <i>Task Implementation Quality</i>										Total	Nilai Indeks	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Kualitas Proses Pelaksanaan Kerja	%F	0	0	0	0	0	0,4	15,6	52,9	27,4	3,8	100	81,8
	%(FNS)	0	0	0	0	0	2,3	109,3	422,8	246,4	38	818	
Kualitas Proses Memilih dari berbagai alternatif	%F	0	0	0	0	0,4	1,5	23,2	47,1	24,7	3	100	80,4
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	9,1	162,6	377,2	222,4	30,4	804	
Memelihara kualitas hubungan	%F	0	0	0	0	0,4	2,7	15,6	50,6	23,2	7,6	100	81,6
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	16	109,1	404,6	208,8	76,1	816	
Mengutamakan kualitas yang akan dicapai	%F	0	0	0	0	0	0,8	10,3	46,8	32,7	9,5	100	83,9
	%(FNS)	0	0	0	0	0	4,6	71,86	374,1	294,3	95	839	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel													81,9

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Nilai indeks untuk tiga indikator menunjukkan masuk pada kategori tinggi, kecuali indikator mengutamakan kualitas hasil yang akan dicapai nilai indeksnya 83,99 masuk pada kategori sangat tinggi. Dalam hal ini persepsi responden BUMM pada kualitas hasil yang akan dicapai sudah sangat baik.

5. Analisis Deskriptif Variabel *Teamwork Performance*

Tabel 4.6. menyajikan nilai indeks persepsional indikator-indikator dari variabel *Teamwork Performance* dan rata-rata nilai indeks persepsional variabel *Teamwork Performance*.

Tabel 4.6. Nilai Indeks Variabel *Teamwork Performance*

Indikator <i>Teamwork Performance</i>	Skala Jawaban Responden tentang <i>Teamwork Performance</i>										Total	Nilai Indeks	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	%F	0	0	0	0	0	4,6	20,2	46	23,2	6,1	100	80,6
	%(FNS)	0	0	0	0	0	27,4	141,2	368,1	208,8	60,8	806	
Memecahkan masalah dengan cepat	%F	0	0	0	0	0,4	3,4	24,3	49,8	19,4	2,7	100	79,2
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	20,5	170,3	398,5	174,5	26,6	792	
Hasil Kerja berkualitas tinggi	%F	0	0	0	0	0,4	3,8	19,8	53,7	18,6	3,8	100	79,8
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	22,8	138,4	429,3	167,7	38	798	
Bekerja dengan efisien	%F	0	0	0	0	0,4	2,3	18,6	56,3	18,3	4,2	100	80,2
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	13,7	130,4	450,2	164,3	41,8	802	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel													79,9

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Variabel *Teamwork Performance* terdiri dari empat indikator, yaitu: menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (TP1), memecahkan masalah dengan cepat (TP2), hasil kerja berkualitas tinggi (TP3), dan bekerja dengan efisien (TP4). Rata-rata nilai indeks variabel yang diperoleh dari persepsi responden sebesar 79,9. Nilai indeks untuk keempat indikator, semuanya termasuk pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden BUMM terhadap *Teamwork Performance* sudah baik.

6. Analisis Deskriptif Variabel *Team Agility*

Nilai indeks persepsional masing-masing indikator dari variabel *Team Agility* dan rata-rata nilai indeks persepsional *Team Agility* dapat dilihat pada Tabel 4.7. berikut.

Tabel 4.7. Nilai Indeks Variabel *Team Agility*

Indikator <i>Team Agility</i>	Skala Jawaban Responden tentang <i>Team Agility</i>										Total	Nilai Indeks	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Mengembangkan ketrampilan baru dengan cepat	%F	0	0	0	0	0,8	3	33,5	50,2	10,3	2,3	100	77,3
	%(FNS)	0	0	0	0	3,8	18,3	234,4	401,5	92,4	22,8	773	
Responsif terhadap kebutuhan tim lain	%F	0	0	0	0,4	0	3,4	30,8	49,0	13,7	2,7	100	77,9
	%(FNS)	0	0	0	1,5	0	20,5	215,6	392,4	123,2	26,6	779	
Responsif terhadap perubahan kondisi organisasi	%F	0	0	0	0,4	0	2,7	30	47,5	16,7	2,7	100	78,5
	%(FNS)	0	0	0	1,5	0	16	210,3	380,2	150,6	26,6	785	
Responsif terhadap ketrampilan baru yang dibutuhkan pada proses bisnis secara cepat	%F	0	0	0	0	0,4	5,3	26,2	49,8	14,8	3,4	100	78,3
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	31,9	183,7	398,5	133,5	34,2	783	
Membangun kerjasama lintas batas fungsional secara efektif	%F	0	0	0	0	0,4	4,2	28,5	48,7	14,1	4,2	100	78,4
	%(FNS)	0	0	0	0	1,9	25,1	199,8	389,4	126,6	41,8	784	
Responsif terhadap kebutuhan ketrampilan IT	%F	0	0	0	0,4	0,4	5,7	28,1	44,5	16,7	4,2	100	78,2
	%(FNS)	0	0	0	1,52	1,9	34,2	197	355,9	150,6	41,8	782	
Dapat beralih ke berbagai proyek dengan mudah	%F	0,4	0	0	0	1,1	4,2	36,5	44,1	11,4	2,3	100	76,5
	%(FNS)	0,4	0	0	0	5,7	25,3	255,7	352,9	102,7	22,8	765	
Responsif dalam menerapkan ketrampilan manajemen baru	%F	0	0	0	0	0	4,2	26,3	52,5	14,8	2,3	100	78,5
	%(FNS)	0	0	0	0	0	25,1	183,8	419,8	133,5	22,8	785	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel													77,9

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Variabel *Team Agility* terdiri dari delapan indikator, yaitu: mengembangkan ketrampilan baru dengan cepat (TA1), responsif terhadap kebutuhan tim lain (TA2), responsif terhadap perubahan kondisi organisasi (TA3), responsif terhadap ketrampilan baru yang dibutuhkan pada proses bisnis secara cepat (TA4), membangun kerjasama lintas batas fungsional secara efektif (TA5), responsif terhadap kebutuhan ketrampilan IT (TA6), dapat beralih ke berbagai proyek dengan mudah (TA7), responsif dalam menerapkan ketrampilan manajemen baru (TA8). Rata-rata nilai indeks variabel yang diperoleh dari persepsi responden sebesar 77,9. Nilai indeks untuk kedelapan indikator, semuanya menunjukkan masuk pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden BUMM terhadap *Team Agility* sudah baik.

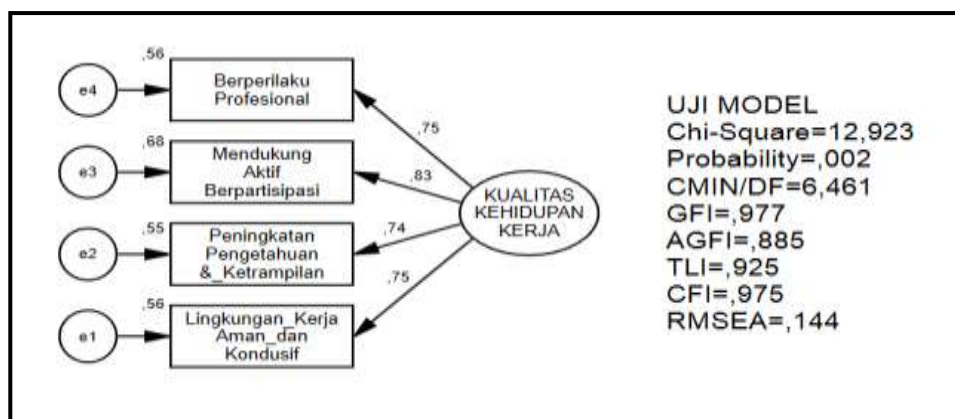
D. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pengujian model pada penelitian ini dilakukan dengan tahapan-tahapan analisis model persamaan struktural yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis model struktural dalam *full model*, pengujian validitas dan reliabilitas konstruk perlu dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dan variabel-variabel dalam penelitian ini valid dan reliabel. Analisis faktor konfirmatori untuk masing-masing konstruk eksogen dan endogen dilakukan dengan bantuan program Amos.

Model deskriptif faktor konfirmatori adalah model yang ditujukan untuk mendeskripsikan sebuah keadaan atau sebuah konsep dengan menggunakan indikator-indikator pada pijakan teori yang kuat (Hair et al. 2010). Dalam analisis ini akan mengkonfirmasi apakah variabel-variabel yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor. Berikut ini adalah analisis konfirmatori antar variabel eksogen variabel *Quality of Work Life*.

1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel *Quality of Work Life*

Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Quality of Work Life*



Sumber : Data primer, diolah 2018

Hasil uji validitas variabel *Quality of Work Life* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sebuah instrumen variabel *Quality of Work Life* digunakan dalam penelitian. Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel *Quality of Work Life* dapat dilihat pada Gambar 4.1.

Hasil pengolahan data menunjukkan konstruk *Quality of Work Life*, analisis faktor konfirmatori memperlihatkan nilai *loading factor* dari indikator lingkungan kerja yang aman dan kondusif (QWL1), peningkatan pengetahuan dan ketrampilan (QWL2), saling mendukung aktif berpartisipasi (QWL3), dan berperilaku profesional (QWL4) berada pada nilai yang ideal, yaitu masing-masing indikator memiliki nilai di atas 0,6, yang berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variabel/konstruk yang ada. Terlihat pula bahwa indeks kebaikan model menunjukkan nilai yang baik, dimana nilai GFI, TLI dan CFI adalah $\geq 0,90$. Nilai AGFI sebesar 0,885 dimana angka ini masuk pada kategori marginal fit. Sehingga secara keseluruhan model dinyatakan fit.

Pengujian lanjutan untuk menentukan nilai *Construct Reliability (CR)*, *Variance Extract (VE)* dan *Discriminant Validity (Edvinsson)* dari konstruk eksogen. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8. Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity
Konstruk *Quality of Work Life*

Indikator	<i>Loading Factor</i>	$(Loading Factor)^2$	$1 - (Loading Factor)^2$	CR	VE	DV
QWL1	0,758	0,575	0,425	0,850	0,566	0,752
QWL2	0,757	0,573	0,427			
QWL3	0,804	0,646	0,354			
QWL4	0,744	0,554	0,446			
Total	3,063	2,348	1,652			

Sumber : Data Primer, diolah 2018

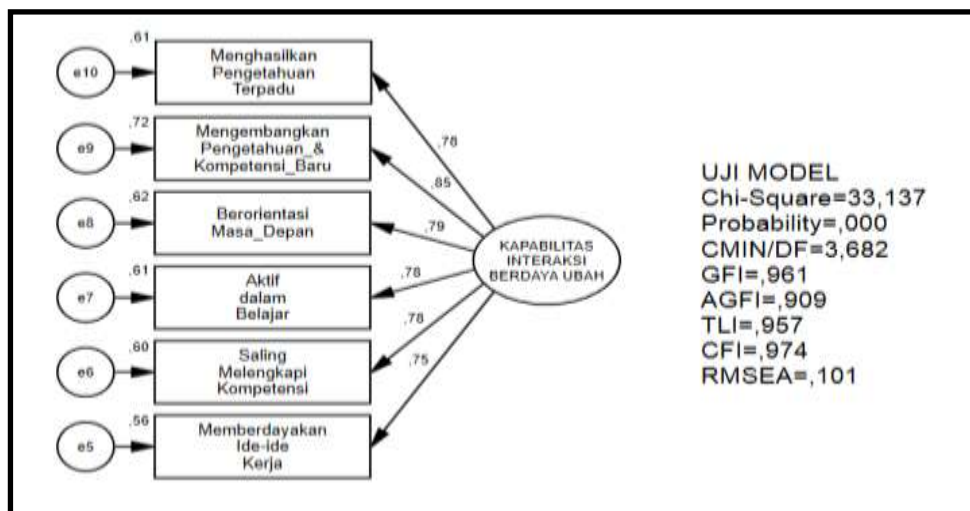
Hasil perhitungan di atas menunjukkan validitas konstruk, varian ekstrak, dan validitas diskriminan yang dapat disimpulkan bahwa konstruk *Quality of Work Life* memenuhi kriteria yang disyaratkan, yakni nilai *konstruk reliability* lebih dari 0,7; nilai *variance extract* lebih dari 0,5; dan nilai faktor loading atau *Diskriminant Validity* lebih dari 0,7.

2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel *Transformative Interaction Capability*

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel Kapabilitas Interaksi Berdaya Ubah dapat diilustrasikan pada Gambar 4.2. Hasil analisis faktor konfirmatori memperlihatkan nilai *loading factor* dari indikator

memberdayakan ide-ide kerja (TIC1), saling melengkapi kompetensi (TIC2), aktif dalam belajar (TIC3), berorientasi masa depan (TIC4), mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru (TIC5) dan menghasilkan pengetahuan terpadu (TIC6) berada pada nilai yang ideal, yaitu masing-masing indikator memiliki nilai di atas 0,6, yang berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variabel/konstruk Kapabilitas Interaksi Berdaya Ubah. Terlihat pula bahwa indeks kebaikan model menunjukkan nilai yang baik, hal ini dilihat dari nilai GFI dan $AGFI \geq 0,90$; sementara nilai TLI dan $CFI \geq 0,95$.

Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Transformative Interaction Capability*



Sumber : Data primer, diolah 2018

Tabel 4.9. Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity Konstruk *Transformative Interaction Capability*

Indikator	<i>Loading Factor</i>	$(Loading\ Factor)^2$	$1 - (Loading\ Factor)^2$	CR	VE	DV
TIC1	0,749	0,561	0,439	0,905	0,560	0,749
TIC2	0,792	0,627	0,373			
TIC3	0,785	0,616	0,384			
TIC4	0,781	0,610	0,390			
TIC5	0,817	0,667	0,333			
TIC6	0,779	0,607	0,393			
Total	4,703	3,689	2,311			

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Pengujian lanjutan untuk menentukan nilai *Construct Reliability (CR)*, *Variance Extract (VE)* dan *Discriminant Validity (Edvinsson)* dari konstruk

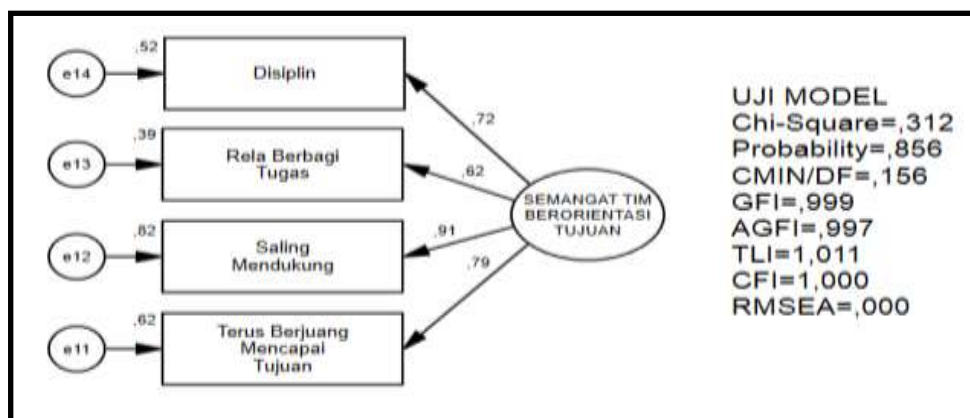
endogen. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.9, yang dapat disimpulkan bahwa konstruk kapabilitas interaksi berdaya ubah memenuhi kriteria yang disyaratkan, yakni nilai *konstruk reliability* lebih dari 0,7; nilai *variance extract* lebih dari 0,5; dan nilai faktor loading atau *Diskriminant Validity* lebih dari 0,7.

3. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel *Objectives oriented Team Spirit*

Hasil uji validitas variabel *Objectives oriented Team Spirit* digunakan untuk mengetahui sejauh mana sebuah instrumen variabel *Objectives oriented Team Spirit* digunakan dalam penelitian. Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel *Objectives oriented Team Spirit* dapat dilihat pada Gambar 4.3. Hasil pengolahan data menunjukkan konstruk *Objectives oriented Team Spirit*, analisis faktor konfirmatori memperlihatkan nilai *loading factor* dari indikator terus berjuang mencapai tujuan (OTS1), saling mendukung (OTS2), rela berbagi tugas (OTS3), dan kedisiplinan (OTS4) berada pada nilai yang ideal, yaitu masing-masing indikator memiliki nilai di atas 0,6, yang berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variabel/konstruk yang ada. Terlihat pula bahwa indeks kebaikan model menunjukkan nilai yang baik, dimana nilai probabilitas 0,856 ($>0,05$) dan RMSEA 0,000 ($<0,08$). Hasil uji kecocokan model yang lain, yakni nilai GFI, AGFI, TLI dan CFI memperlihatkan $\geq 0,90$. Sehingga secara keseluruhan model dinyatakan fit.

Pengujian lanjutan untuk menentukan nilai *Construct Reliability (CR)*, *Variance Extract (VE)* dan *Discriminant Validity (Edvinsson)* dari konstruk endogen. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Objectives oriented Team Spirit*



Sumber : Data primer, diolah 2018

Tabel 4.10. Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity
Konstruk *Objectives oriented Team Spirit*

Indikator	Loading Factor	(Loading Factor) ²	1 - (Loading Factor) ²	CR	VE	DV
OTS1	0,779	0,607	0,393	0,837	0,569	0,755
OTS2	0,840	0,706	0,294			
OTS3	0,619	0,383	0,617			
OTS4	0,751	0,564	0,436			
Total	2,989	2,260	1,740			

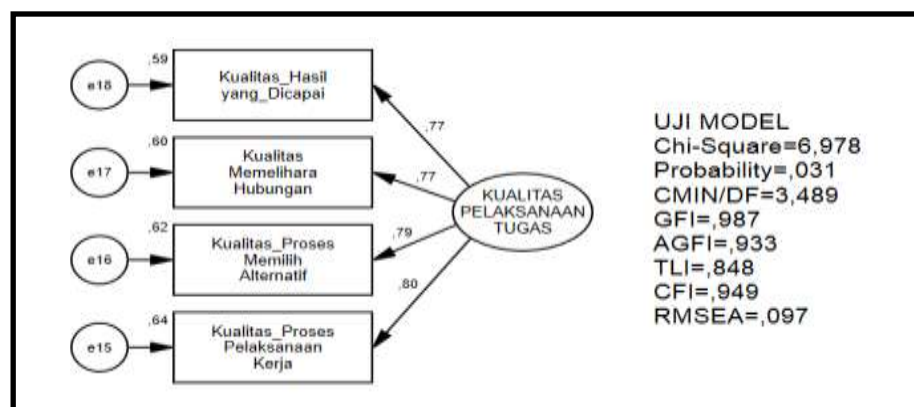
Sumber : Data Primer, diolah 2018

Pengujian lanjutan untuk menentukan nilai *Construct Reliability (CR)*, *Variance Extract (VE)* dan *Discriminant Validity (Edvinsson)* dari konstruk endogen. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.10, yang dapat disimpulkan bahwa konstruk *Objectives oriented Team Spirit* memenuhi kriteria yang disyaratkan, yakni nilai *konstruk reliability* lebih dari 0,7; nilai *variance extract* lebih dari 0,5; dan nilai faktor loading atau *Diskriminant Validity* lebih dari 0,7.

4. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel *Task Implementation Quality*

Hasil uji validitas variabel *Task Implementation Quality* digunakan untuk mengetahui sejauh mana sebuah instrumen variabel *Task Implementation Quality* digunakan dalam penelitian. Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel *Task Implementation Quality* dapat dilihat pada Gambar 4.4. berikut ini.

Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Task Implementation Quality*



Sumber : Data primer, diolah 2018

Hasil pengolahan data menunjukkan konstruk *Task Implementation Quality*, analisis faktor konfirmatori memperlihatkan nilai *loading factor* dari indikator kualitas proses pelaksanaan kerja (TIQ1), kualitas proses memilih alternatif

(TIQ2), kualitas memelihara hubungan (TIQ3), dan kualitas hasil yang dicapai (TIQ4) berada pada nilai yang ideal, yaitu masing-masing indikator memiliki nilai di atas 0,6, yang berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variabel/konstruk yang ada. Terlihat pula bahwa indeks kebaikan model menunjukkan nilai yang baik, dimana nilai probabilitas 0,031 ($>0,05$). Hasil uji kecocokan model yang lain, yakni nilai GFI, AGFI, dan CFI memperlihatkan $\geq 0,90$. Sedangkan nilai TLI menunjukkan *marginal fit*. Sehingga secara keseluruhan model dinyatakan fit.

Tabel 4.11. Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity
Konstruk *Task Implementation Quality*

Indikator	<i>Loading Factor</i>	$(\text{Loading Factor})^2$	$1 - (\text{Loading Factor})^2$	CR	VE	DV
TIQ1	0,794	0,630	0,370	0,873	0,564	0,751
TIQ2	0,732	0,536	0,464			
TIQ3	0,769	0,591	0,409			
TIQ4	0,790	0,624	0,376			
Total	3,085	2,382	1,618			

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Pengujian lanjutan untuk menentukan nilai *Construct Reliability (CR)*, *Variance Extract (VE)* dan *Discriminant Validity (Edvinsson)* dari konstruk endogen (*Task Implementation Quality*). Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.11, yang dapat disimpulkan bahwa konstruk *Quality of Work Life* memenuhi kriteria yang disyaratkan, yakni nilai *konstruk reliability* lebih dari 0,7; nilai *variance extract* lebih dari 0,5; dan nilai faktor loading atau *Diskriminant Validity* lebih dari 0,7.

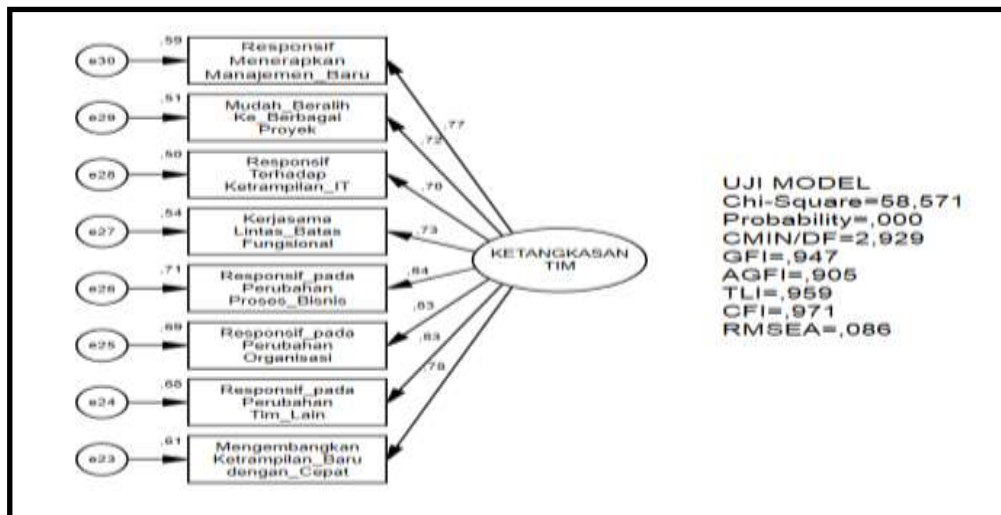
5. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kelincahan Tim

Hasil uji validitas variabel kelincahan tim digunakan untuk mengetahui sejauh mana sebuah instrumen variabel kelincahan tim digunakan dalam penelitian. Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel kelincahan tim dapat dilihat pada Gambar 4.5.

Hasil pengolahan data menunjukkan konstruk kelincahan tim. Analisis faktor konfirmatori memperlihatkan nilai *loading factor* dari indikator mengembangkan ketrampilan baru dengan cepat (TA1), responsif pada perubahan tim lain (TA2), responsif pada perubahan organisasi (TA3), responsif pada perubahan proses bisnis (TA4), kerjasama lintas batas fungsional (TA5), responsif terhadap ketrampilan IT (TA6), mudah beralih ke berbagai proyek (TA7), responsif menerapkan manajemen baru (TA8) semua berada pada nilai yang ideal,

yaitu masing-masing indikator memiliki nilai di atas 0,6. Hal ini berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variabel/konstruk yang ada.

Gambar 4.5. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Team Agility*



Sumber : Data primer, diolah 2018

Terlihat pula bahwa indeks kebaikan model menunjukkan nilai yang baik, dimana hasil uji kecocokan model yakni nilai GFI, AGFI, TLI dan CFI memperlihatkan $\geq 0,90$. Sehingga secara keseluruhan model dinyatakan fit.

Tabel 4.12. Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity Konstruk *Team Agility*

Indikator	Loading Factor	(Loading Factor) ²	1 - (Loading Factor) ²	CR	VE	DV
TA1	0,779	0,607	0,393	0,956	0,562	0,750
TA2	0,828	0,686	0,314			
TA3	0,829	0,687	0,313			
TA4	0,841	0,707	0,293			
TA5	0,740	0,548	0,452			
TA6	0,697	0,486	0,514			
TA7	0,714	0,510	0,490			
TA8	0,776	0,602	0,398			
Total	6,204	4,832	1,765			

Sumber : Data Primer, diolah 2018

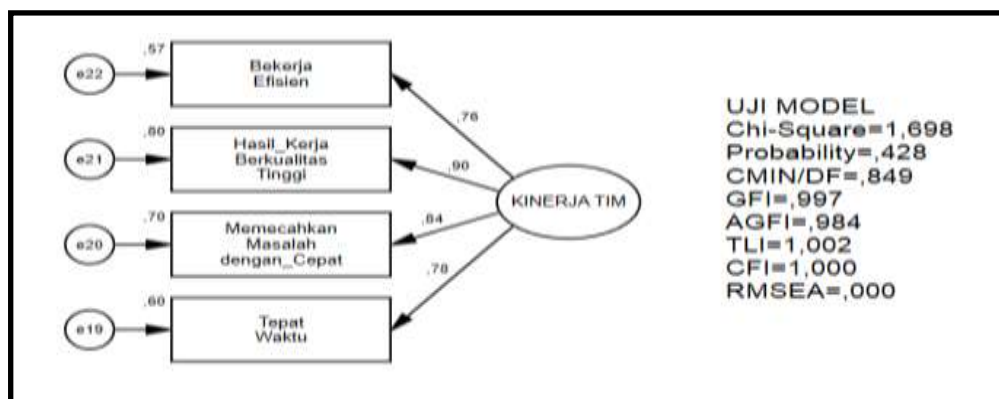
Pengujian lanjutan untuk menentukan nilai *Construct Reliability (CR)*, *Variance Extract (VE)* dan *Discriminant Validity (Edvinsson)* dari konstruk endogen (kelincahan tim). Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.12, yang dapat disimpulkan bahwa konstruk kelincahan tim memenuhi kriteria yang

disyaratkan, yakni nilai *construct reliability* lebih dari 0,7; nilai *variance extract* lebih dari 0,5; dan nilai faktor loading atau *Diskriminant Validity* lebih dari 0,7.

6. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel *Teamwork Performance*

Hasil uji validitas variabel *Teamwork Performance* digunakan untuk mengetahui sejauh mana sebuah instrumen variabel *Teamwork Performance* digunakan dalam penelitian. Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel *Teamwork Performance* dapat dilihat pada Gambar 4.6. Hasil pengolahan data menunjukkan konstruk *Teamwork Performance*, analisis faktor konfirmatori memperlihatkan nilai *loading factor* dari indikator tepat waktu (TP1), memecahkan masalah dengan cepat (TP2), hasil kerja berkualitas tinggi (TP3), dan bekerja efisien (TP4) berada pada nilai yang ideal, yaitu masing-masing indikator memiliki nilai di atas 0,6, yang berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variabel/konstruk yang ada.

Gambar 4.6. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Teamwork Performance*



Sumber : Data primer, diolah 2018

Terlihat pula bahwa indeks kebaikan model menunjukkan nilai yang baik, dimana nilai probabilitas 0,428 ($>0,05$). Hasil uji kecocokan model yang lain, yakni nilai GFI, AGFI, TLI dan CFI memperlihatkan $\geq 0,90$ dan RMSEA 0,000 ($<0,08$). Sehingga secara keseluruhan model dinyatakan fit.

Pengujian lanjutan untuk menentukan nilai *Construct Reliability (CR)*, *Variance Extract (VE)* dan *Discriminant Validity (Edvinsson)* dari konstruk endogen (*Teamwork Performance*). Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.13, yang dapat disimpulkan bahwa konstruk *Teamwork Performance* memenuhi kriteria yang disyaratkan, yakni nilai *construct reliability* lebih dari 0,7; nilai *variance extract* lebih dari 0,5; dan nilai faktor loading atau *Diskriminant Validity* lebih dari 0,7.

Tabel 4.13. Construct Reliability, Variance Extract, dan Discriminant Validity
Konstruk *Teamwork Performance*

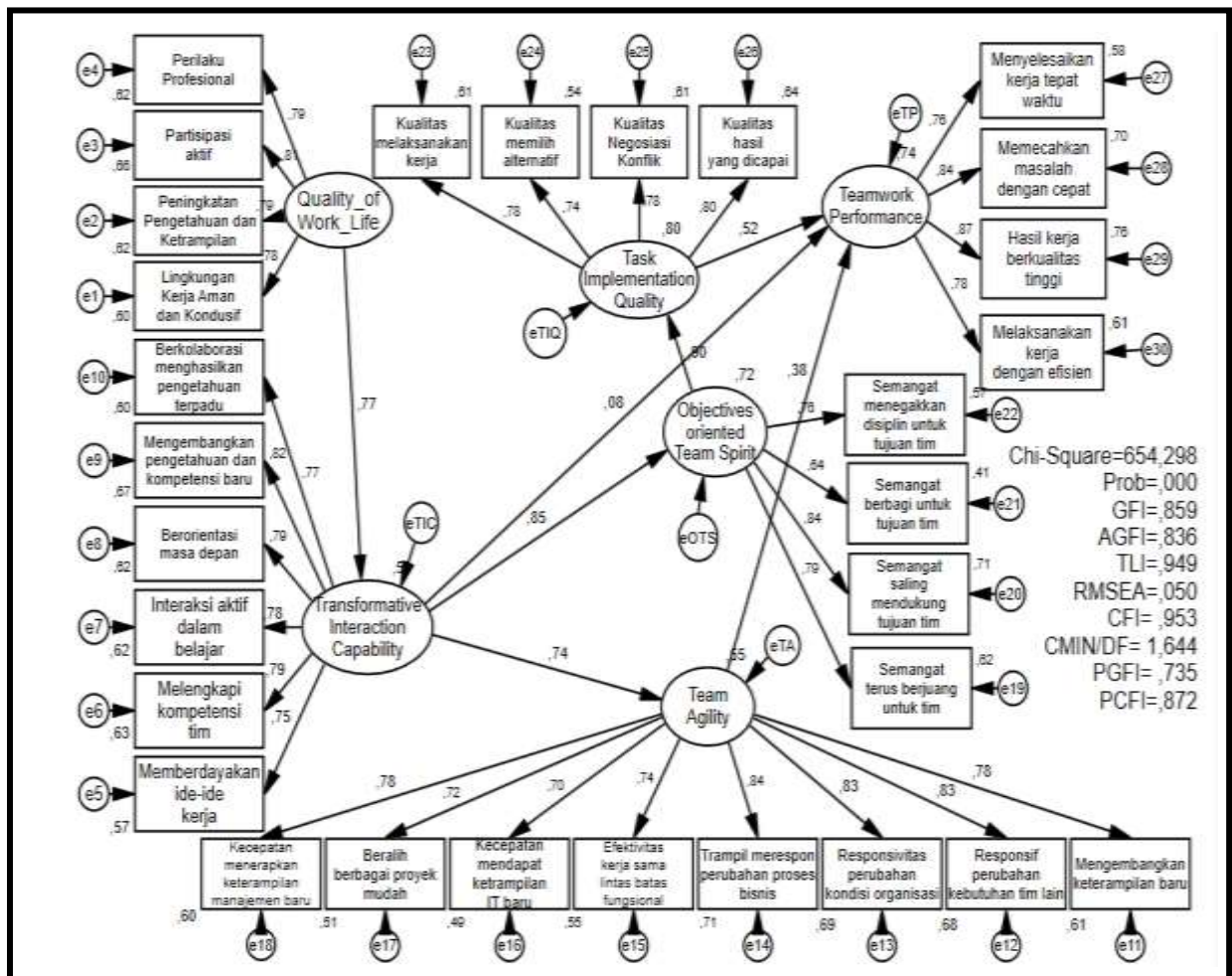
Indikator	Loading Factor	(Loading Factor) ²	1 - (Loading Factor) ²	CR	VE	DV
TP1	0,765	0,585	0,415	0,886	0,551	0,742
TP2	0,835	0,697	0,303			
TP3	0,868	0,753	0,247			
TP4	0,780	0,608	0,392			
Total	3,248	2,644	1,356			

Sumber : Data Primer, diolah 2018

E. Pengujian Hipotesis Model Empiris

1. Pengujian Model Persamaan Struktural

Gambar 4.7. Analisis Model Persamaan Struktural (Awal)



Sumber : Data Primer, diolah 2018

Analisis model persamaan struktural dilakukan setelah analisis faktor konfirmatori dan memastikan bahwa model konfirmatori valid dan reliabel untuk masing-masing variabelnya. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesesuaian model dengan data yang dikenal dengan *goodness of fit*. Beberapa asumsi yang diuji adalah: asumsi kecukupan sampel, evaluasi normalitas data, evaluasi outlier, dan evaluasi kesesuaian model. Tampilan hasil untuk full model persamaan struktural (awal) terlihat pada Gambar 4.7.

a. Asumsi Kecukupan Sampel

Hair et al (2014) menyatakan bahwa ukuran sampel yang ideal untuk pemodelan adalah 5 sampai 10 kali jumlah *estimated parameter*. Sampel atau data yang dapat digunakan untuk pengujian model persamaan struktural adalah 300 sampel, namun setelah proses *screening* dan *trimming* maka data tersisa 263 sampel. Sementara itu, jumlah parameter estimasi dalam penelitian ini adalah 41, sehingga dikalikan 5 maka sampel seharusnya berjumlah 205 sampel. Jumlah tersebut masih dapat memenuhi asumsi kecukupan sampel bahwa sampel minimum dalam pemodelan adalah 100–200 sampel, sehingga dengan jumlah sampel 263 masih berada pada *range* kecukupan sampel.

b. Evaluasi Normalitas Data

Pengujian untuk mencari nilai statistik adalah menguji normalitas data, baik itu normalitas univariate maupun normalitas multivariate. Nilai yang dimaksud terlihat pada nilai *Z* (*critical ratio* atau *c.r.* pada output Amos) dari ukuran skewness dan kurtosis sebaran data, pada tingkat signifikansi 1% (two tailed) yaitu sebesar $\pm 2,576$.

Tabel 4.14. Penilaian Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
TIC1	5.000	10.000	.051	.338	.893	2.958
TIC2	5.000	10.000	.025	.166	.162	.535
TIC3	6.000	10.000	.292	1.930	-.314	-1.040
TA1	5.000	10.000	.234	1.550	.841	2.783
TA2	6.000	10.000	.297	1.963	.244	.807
TA3	6.000	10.000	.282	1.869	-.009	-.028
TA8	6.000	10.000	.139	.922	.346	1.146
TA7	5.000	10.000	.266	1.759	.465	1.540
TA6	6.000	10.000	.198	1.313	-.061	-.203
TA5	5.000	10.000	.193	1.281	.457	1.511
TA4	6.000	10.000	.157	1.043	.256	.849
TP4	5.000	10.000	.033	.219	.947	3.136
TP3	5.000	10.000	-.069	-.456	.677	2.242
TP2	5.000	10.000	-.085	-.563	.339	1.122

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
TP1	6.000	10.000	.018	.120	-.099	-.327
OTS1	7.000	10.000	-.169	-1.117	-.472	-1.564
OTS2	6.000	10.000	-.374	-2.479	-.013	-.044
OTS3	6.000	10.000	-.162	-1.073	-.123	-.409
OTS4	5.000	10.000	-.167	-1.107	.856	2.834
TIQ4	6.000	10.000	.066	.436	-.193	-.638
TIQ3	5.000	10.000	-.014	-.095	.428	1.416
TIQ2	5.000	10.000	-.031	-.205	.142	.471
TIQ1	6.000	10.000	.174	1.155	-.051	-.169
TIC6	6.000	10.000	.066	.440	.212	.702
TIC5	6.000	10.000	.221	1.463	-.226	-.749
TIC4	5.000	10.000	-.225	-1.490	-.015	-.051
QWL4	6.000	10.000	-.004	-.028	-.373	-1.234
QWL3	7.000	10.000	.183	1.210	-.370	-1.224
QWL2	7.000	10.000	.273	1.809	-.270	-.893
QWL1	6.000	10.000	.025	.163	-.281	-.929
Multivariate					125.385	23.203

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Hasil normalitas data terlihat pada Tabel 4.14, yang mengindikasikan bahwa secara univariate, beberapa indikator memiliki kecenderungan data dengan berdistribusi tidak normal dimana indikator seperti TP4 dan QWL4, memiliki nilai c.r. skew yang lebih dari $\pm 2,576$. Namun selain itu secara multivariat, Nampak bahwa nilai c.r. sebesar 23,203 juga mengindikasikan bahwa data secara multivariate berdistribusi tidak normal. Berdasarkan hasil pengujian tersebut di atas, maka perlu dilakukan proses screening data dengan melihat nilai outlier dan kecenderungan pengurangan data yang memiliki nilai ekstrim.

c. Evaluasi Outlier

Outlier merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun sebuah variabel kombinasi. Outlier adalah suatu kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat jauh dari observasi-observasi yang lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrim untuk variabel tunggal maupun kombinasi. Menurut Arbuckle (1997) walaupun nilai P1 diharapkan bernilai kecil pada kolom P2 yang menunjukkan observasi yang jauh dari centroidnya sehingga harus *didrop* dari analisis. Data outlier jika nilai P2 ataupun upper bernilai di bawah 0,000. Data pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa tidak ada outlier karena nilai upper (P2) semuanya lebih besar dari 0,000.

Tabel 4.15. Multivariate Outlier
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
124	66.165	.000	.040
14	64.342	.000	.002
105	64.244	.000	.000
252	61.615	.001	.000
100	61.167	.001	.000
39	59.297	.001	.000
123	58.695	.001	.000
219	58.162	.002	.000
242	57.941	.002	.000
64	57.820	.002	.000
20	57.746	.002	.000
235	57.514	.002	.000
90	55.775	.003	.000
253	55.245	.003	.000
118	54.458	.004	.000
185	54.428	.004	.000
66	54.083	.005	.000
119	53.631	.005	.000
259	53.131	.006	.000
75	53.075	.006	.000
80	52.932	.006	.000
93	51.644	.008	.000
226	50.572	.011	.000
206	50.429	.011	.000
138	49.990	.012	.000
217	49.972	.012	.000
35	49.952	.013	.000
262	49.580	.014	.000
246	48.995	.016	.000
97	48.951	.016	.000
127	48.352	.018	.000
173	48.282	.019	.000
73	48.115	.019	.000
132	48.093	.019	.000
78	47.517	.022	.000
190	47.039	.025	.000
76	46.777	.026	.000
109	46.619	.027	.000
117	46.108	.030	.000
38	45.174	.037	.000
126	44.732	.041	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
164	44.268	.045	.000
125	43.728	.050	.000
209	43.307	.055	.000
237	43.269	.055	.000
30	43.071	.058	.000
255	42.837	.061	.000
175	42.440	.066	.000
24	42.037	.071	.000
148	41.600	.077	.000
236	41.538	.078	.000
177	41.405	.080	.000
41	40.995	.087	.000
149	40.983	.087	.000
122	40.800	.090	.000
170	40.789	.090	.000
112	40.780	.091	.000
74	40.166	.102	.000
258	40.034	.104	.000
46	39.972	.105	.000
181	39.901	.107	.000
214	39.896	.107	.000
26	39.778	.109	.000
210	38.913	.128	.000
63	38.673	.133	.000
203	38.530	.137	.000
216	37.785	.155	.000
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
4	32.540	.343	.113

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Evaluasi *multivariate outliers* dilakukan dengan menggunakan jarak mahalanobis (*the mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap variabel. *The mahalanobis distance* menunjukkan jarak dari sebuah variabel rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2014). Perhitungan jarak Mahalanobis ditentukan pada nilai *chi-square* dalam tabel χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 30 variabel pada tingkat p 0,001 yaitu $\chi^2 (30, 0,001) = 50,892$ oleh karena itu data yang memiliki jarak Mahalanobis lebih besar dari 50,892 dianggap *multivariate outlier*.

d. Evaluasi Kesesuaian Model

Evaluasi kesesuaian model dilakukan untuk memastikan sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan sesuai dengan sampel data. Evaluasi kesesuaian model mengacu pada beberapa kriteria yang dipilih sebagai berikut.

Tabel 4.16. Indeks Pengujian Kelayakan Full Model (Awal)

No	Kriteria goodness of – fit – index	Cut of Value	Hasil Analisis	Keterangan
1.	Chi – Square	179	654,298	Diabaikan karena sampel cukup besar
2.	Probability	$\geq 0,05$	0,000	Diabaikan karena sampel cukup besar
3.	TLI	$\geq 0,95$	0,949	<i>Fit</i>
4.	CFI	$\geq 0,95$	0,953	<i>Fit</i>
5.	GFI	$\geq 0,90$	0,859	<i>Marginal Fit</i>
6.	AGFI	$\geq 0,90$	0,836	<i>Marginal Fit</i>
7.	CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,644	<i>Fit</i>
8.	RMSEA	0.03 s.d. 0.08	0,050	<i>Fit</i>
9.	PCFI	$> 0.05, < 1$	0,872	<i>Fit</i>

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis kesesuaian model menunjukkan nilai *probability* dan *chi-square* yang kurang dari *cut of value* yang telah ditentukan. Demikian pula dengan nilai GFI dan AGFI masih kurang dari ketentuan yang dipersyaratkan. Sedangkan hasil *Standardized Regression Weights* dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.17. Hasil Uji Regresi Persamaan Struktural (Awal)

		Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
TIC	<--- QWL	,778	,076	10,238	***
OTS	<--- TIC	,823	,072	11,383	***
TA	<--- TIC	,704	,069	10,221	***
TIQ	<--- OTS	,823	,068	12,143	***
TP	<--- TIQ	,616	,100	6,158	***
TP	<--- TA	,428	,081	5,301	***
TP	<--- TIC	,080	,100	,798	,425

Sumber : Data Primer, diolah 2018

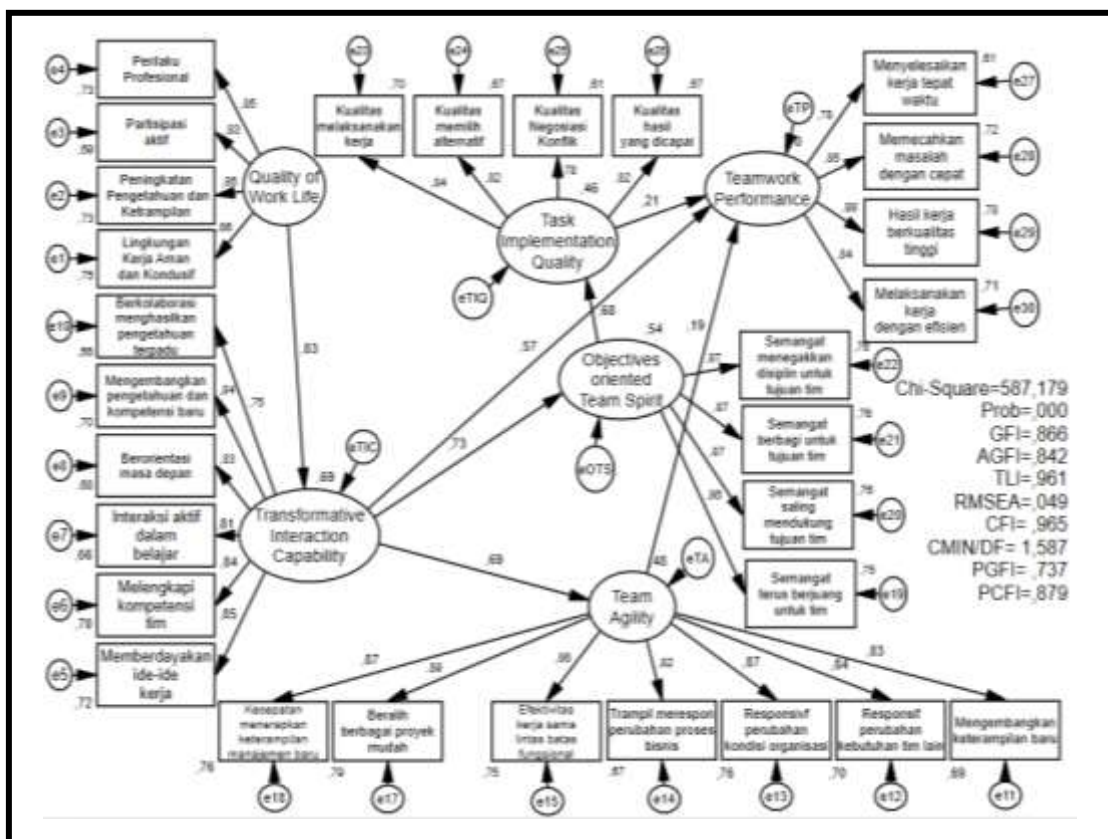
Hasil *output regression weight* dalam *full model* terdapat tujuh hubungan kausalitas. Dari tujuh hubungan tersebut, enam hubungan memiliki nilai CR > 2.00 dan signifikansi $< 0,05$ sehingga hubungan tersebut berpengaruh signifikan, sehingga hipotesis yang dikembangkan diterima. Terdapat satu hubungan yang memiliki nilai CR < 2.00 dan *p-value* > 0.05 , maka hubungan antara kedua variabel tidak signifikan. Secara detail hasil pengujian *regression weight model*

tersaji pada Tabel 4.17. yang menampilkan nilai statistik masing-masing hubungan dua variabel.

e. Analisis Full Model SEM (Alternatif 1)

Setelah dilakukan pengujian model dan melihat nilai *cut off value* dari asumsi SEM, bisa dilihat dari nilai chi – square dan nilai probability yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu dilakukan modifikasi model dengan membuang data yang outlier sejumlah 18 data outlier, sehingga data yang diolah sejumlah 245, dan indikator yang memiliki nilai loading factor kurang dari 0,5, yaitu indikator TA6. Setelah dilakukan modifikasi model dengan membuang indikator tersebut, terlihat hasil analisis data dengan program Amos full model persamaan struktural seperti terlihat pada Gambar 4.8.

Gambar 4.8. Analisis Model Persamaan Struktural Full Model (Alternatif 1)



Sumber : Data Primer, diolah 2018

Untuk melihat hasil pengujian kelayakan dengan *goodness of fit index* setelah dilakukan revisi model dengan menghilangkan salah satu indikator yang memiliki nilai loading faktor < 0,5 dapat dilihat pada Tabel 4.28 di bawah ini. Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.18 dapat dilihat nilai *goodness of fit index* untuk semua kriteria yang digunakan yaitu RMSEA, GFI, AGFI, CMIN,

TLI, CFI memiliki nilai yang layak yang disyaratkan oleh Sharma et al. (2005) bahwa nilai GFI dengan sampel di atas 200 yang dipersyaratkan adalah 0,86. Semua kriteria *goodness of fit* sudah memenuhi syarat kelayakan karena memiliki nilai dalam rentang yang diharapkan artinya indikator yang digunakan dalam penelitian cukup layak untuk menguji hipotesis.

Tabel 4.18. Indeks Pengujian Kelayakan Full Model Alternatif 1

No	Kriteria <i>goodness of fit index</i>	Cut of Value	Hasil Analisis	Keterangan
1.	Chi – Square	415,852 (χ^2 : 0,05; 370)	587,179	Diabaikan karena sampel cukup besar
2.	Probability	$\geq 0,05$	0,000	Diabaikan karena sampel cukup besar
3.	TLI	$\geq 0,95$	0,961	<i>Fit</i>
4.	CFI	$\geq 0,95$	0,965	<i>Fit</i>
5.	GFI	$\geq 0,90$	0,866	<i>Marginal Fit</i>
6.	AGFI	$\geq 0,90$	0,842	<i>Marginal Fit</i>
7.	CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,587	<i>Fit</i>
8.	RMSEA	0.03 s.d. 0.08	0,049	<i>Fit</i>
9.	PCFI	$> 0.05, < 1$	0,879	<i>Fit</i>

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil pengujian full model setelah dilakukan revisi model dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) **Nilai X^2 Chi- Square Statistic**, semakin kecil nilai X^2 semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $P > 0.05$ atau $P > 0.10$. Nilai *chi-square* tabel pada $df = 370$ adalah 415,852 sedangkan nilai *chi-square* hasil perhitungan adalah 587,179 yang berarti model kurang fit (marginal) karena *chi-square* hitung $>$ dari *chi-square* tabel.
- 2) **RMSEA** merupakan suatu indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *Chi-Square* dalam sampel yang besar (Hooper et. al, 2008). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut berdasarkan *degree of freedom*. Nilai RMSEA hasil analisis adalah 0,049 yang berarti < 0.08 sehingga model ini *fit*.
- 3) **GFI (Goodness of Fit Index)** merupakan ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0-1, dimana nilai yang tertinggi menunjukkan *better fit*. Nilai GFI yang direkomendasikan adalah 0,90. Hasil analisis diperoleh nilai GFI sebesar 0,866 yang berarti model ini dalam kategori *marginal fit* atau menunjukkan bahwa model ini diterima secara marginal.
- 4) **CMIN/DF** merupakan statistik Chi- Square X^2 dibagi dengan *degree of freedom* sehingga disebut X^2 relatif. Nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah identifikasi *fit* antara model dan data. Hasil analisis data nilai

CMIN/DF adalah 1,587 yang berarti model ini *fit* karena sesuai dengan nilai yang direkomendasikan.

- 5) **TLI** (*Tucker Lewis Index*) merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterima sebuah model adalah > 0.95 , Hasil analisis data diperoleh nilai TLI sebesar 0,961 yang mencerminkan bahwa model ini adalah *fit*.
- 6) **CFI** (*Comparative fit Index*) adalah rentang nilai sebesar 0-1 dimana jika nilai semakin mendekati 1 mengidentifikasi tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan untuk menilai *fit* nya model adalah lebih besar sama dengan 0,95. Hasil analisis yang dilakukan maka diperoleh nilai CFI sebesar 0,965 yang berarti model penelitian ini adalah *fit*.
- 7) **PCFI** (*Parsimony Adjustment to the CFI*) merupakan modifikasi dari NFI dengan memasukkan jumlah *degree of freedom* yang digunakan untuk mencapai *level fit*. Nilai PCFI direkomendasikan di atas 0,5 untuk melihat kelayakan model. Hasil penelitian menunjukkan hasil PCFI adalah 0,879 yang berarti model penelitian ini sudah *fit*.
- 8) **Analisis AIC** (*Akaike Information Criterion*) adalah untuk melihat kemungkinan penambahan indikator maupun variabel dalam sebuah model. Jika nilai *default model* lebih besar dari *saturated model* maka menambah indikator atau variabel akan membuat model semakin baik tetapi jika nilai *default model* lebih kecil dari *saturated model* maka menambah indikator maupun variabel tidak membuat model menjadi lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai *default model* 717,179 sementara nilai *saturated model* 870,000 artinya model ini sudah *fit* karena menambah indikator maupun variabel tidak membuat model menjadi lebih baik.

f. Analisis Full Model SEM (Alternatif 2)

Pada alternatif 2, Full Model SEM disajikan dengan data yang digunakan 229 dengan menghapus 16 data outlier dan indikator QWL2, OTS2, TP1. Penetapan QWL2, OTS2, dan TP1 adalah karena ada indikasi *wordiness* atau kesamaan arti dengan indikator lain pada variabel yang sama, sehingga tumpang tindih.

Tabel 4.19. Indeks Modifikasi

Jalur	M.I.	Par Change
TA <--- TIQ	26,110	,254
TIQ <--- QWL	17,471	,205
TIQ <--- TIC	15,876	,198
TIQ <--- TA	57,862	,436

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Pada alternatif 2 ini, bertujuan untuk memperbaiki model, yakni indeks modifikasi (*modification indices*) diperiksa untuk menentukan apakah jalur tambahan dapat ditambahkan ke model. Sebagai hasil dari pemeriksaan indeks modifikasi, terlihat bahwa ada alternatif penambahan korelasi antara TIQ → TA, QWL → TIQ, TIC → TIQ, dan TA → TIQ yang akan meningkatkan fit model. Dari keempat jalur tersebut, nilai indeks modifikasi tertinggi adalah TA → TIQ yaitu 57.862 (Tabel 4.29), bahwa dengan menghubungkan korelasi *Team Agility* terhadap *Task Implementation Quality* akan memperbaiki model. Sehingga untuk meningkatkan fit model, dibuat jalur dari variabel *Team Agility* yang berpengaruh terhadap *Task Implementation Quality*.

Tabel 4.20. Uji Normalitas Data Persamaan Struktural Full Model (Alternatif 2)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
TIC1	5,000	10,000	-,014	-,087	,772	2,385
TIC2	6,000	10,000	,320	1,978	,038	,117
TIC3	5,000	10,000	,058	,358	-,147	-,454
TP3	5,000	9,000	,054	,336	-,496	-1,531
TP2	5,000	9,000	-,125	-,774	-,324	-1,002
TA1	5,000	9,000	-,411	-2,536	,596	1,841
TA2	5,000	9,000	-,221	-1,366	,322	,994
TA3	6,000	10,000	-,160	-,990	,271	,836
TA8	5,000	9,000	-,375	-2,319	,533	1,646
TA7	6,000	9,000	-,231	-1,425	-,234	-,723
TA5	5,000	9,000	-,369	-2,280	,260	,802
TA4	6,000	9,000	-,198	-1,226	-,316	-,976
TP4	5,000	9,000	-,144	-,891	-,272	-,841
OTS1	5,000	9,000	,487	3,011	,219	,678
OTS3	5,000	9,000	,326	2,017	,193	,596
OTS4	6,000	10,000	,554	3,420	,726	2,244
TIQ4	5,000	10,000	-,174	-1,074	,246	,761
TIQ3	6,000	10,000	-,008	-,048	,091	,282
TIQ2	5,000	9,000	-,282	-1,740	,051	,157
TIQ1	5,000	9,000	-,390	-2,410	,628	1,938
TIC6	6,000	10,000	,197	1,215	,078	,240
TIC5	6,000	9,000	,355	2,191	,099	,306
TIC4	5,000	10,000	,298	1,838	,488	1,509
QWL4	5,000	10,000	,198	1,220	-,041	-,128
QWL3	5,000	10,000	-,072	-,448	,152	,471
QWL1	5,000	9,000	-,017	-,105	-,165	-,510
Multivariate					49,924	9,900

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Persyaratan karakteristik data dalam pengujian model struktural adalah terpenuhinya asumsi normalitas, dengan aplikasi AMOS menggunakan menu pengujian *assessment of normality*. Bentuk outputnya disajikan dengan Tabel 4.20., dimana pada tabel tersebut nampak nilai pada kolom c.r. tidak ada yang lebih besar dari $\pm 2,58$ (kecuali dua variabel OTS1 dan OTS4). Sehingga dapat dimaknai bahwa asumsi normalitas terpenuhi atau dengan kata lain tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal, meskipun masih terdapat dua indikator yang secara univariat belum terdistribusi normal.

Pada aspek normalitas multivariat, skor yang diperoleh sebesar 9,900 yang menandakan bahwa data yang dipergunakan dalam analisis ini sudah terdistribusi normal secara multivariat. Mengacu pada kriteria Kline (2016) yang menyatakan batasan nilai normalitas adalah 8 - 20. Oleh karena itu, maka secara multivariat data penelitian dapat disimpulkan memenuhi asas normalitas yang berlaku, sehingga proses pengujian dapat dilanjutkan.

Sementara itu, dengan evaluasi data outliers dengan faktor jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*), dengan batas nilai degree of freedom dari jumlah variabel yang diteliti (*number of observed variable*) yaitu jumlah butir pertanyaan dalam penelitian ini pada tingkat $p < 0,001$. Jumlah variabel yang diteliti adalah sebanyak 26 variabel, sehingga jika terdapat nilai yang lebih besar dari $(\chi^2: 0,001; 26) = 54,052$, maka nilai tersebut termasuk *multivariate outlier*.

Tabel 4.21. Uji Asumsi Multivariate Outlier (Alternatif 2)

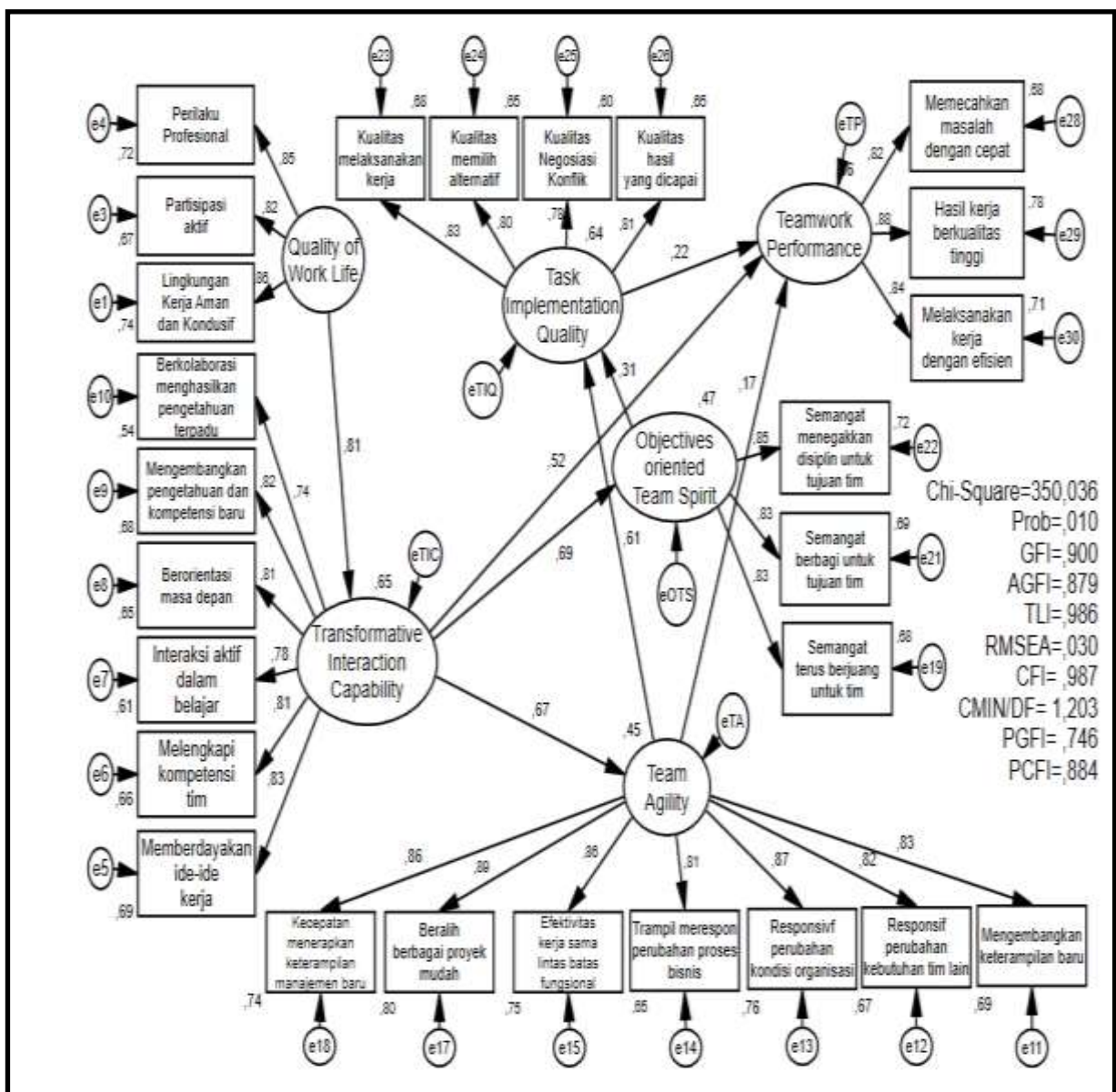
No	Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	210	83,532	,000	,000
2	204	62,819	,000	,000
3	214	58,402	,000	,000
4	208	58,351	,000	,000
5	237	54,749	,001	,000
.
.
.
95	112	27,079	,405	,579
96	154	26,983	,410	,589
97	30	26,781	,421	,665
98	118	26,750	,423	,635
99	122	26,548	,433	,708
100	202	26,464	,438	,711

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Hasil *multivariate outlier* dapat disajikan pada Tabel 4.21. yang menunjukkan masih ada lima data yang nilainya di atas 54,052, sehingga perlu dikeluarkan supaya tidak terdapat outlier multivariat.

Hasil pengujian persamaan struktural *full model* dengan menambahkan korelasi variabel *Team Agility* terhadap *Task Implementation Quality* tersaji pada Gambar 4.10. Gambar tersebut menyajikan analisis full model yang menguji QWL, TIC, OTS, TIQ, TA, dan TP dengan menggunakan data akhir sejumlah 229 data dan menghilangkan empat indikator, yaitu QWL2, OTS2, TP1 dan TA6. Hasil analisis data menunjukkan nilai chi-square 350,036 dengan derajat bebas 291; probability 0,010; GFI 0,900; AGFI 0,879; TLI 0,986; RMSEA 0,030; CFI 0,987;; CMIN/DF 1,203; PGFI 0,746; PCFI 0,884 seperti tersaji pada Tabel 4.22.

Gambar 4.9. Analisis Model Persamaan Struktural Full Model (Alternatif 2)



Sumber: Data primer, diolah 2018

Tabel 4.22. Indeks Pengujian Kelayakan Full Model (Alternatif 2)

No	Kriteria <i>goodness of fit index</i>	Cut of Value	Hasil Analisis	Keterangan
1.	Chi – Square	350,045 (χ^2 : 0,01; 291)	350,036	Fit
2.	Probability	$\geq 0,05$	0,010	Fit
3.	TLI	$\geq 0,95$	0,986	Fit
4.	CFI	$\geq 0,95$	0,987	Fit
5.	GFI	$\geq 0,90$	0,900	Fit
6.	AGFI	$\geq 0,90$	0,879	Marginal Fit
7.	CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,203	Fit
8.	RMSEA	0.03 s.d. 0.08	0,030	Fit
9.	PCFI	$> 0.50, <1$	0,884	Fit

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Di samping itu hasil analisis data pada alternatif 2 menghasilkan nilai Hoelter 0,05 sebesar 217 dan Hoelter 0,01 sebesar 229 seperti yang disajikan pada Tabel 4.23. Nilai Hoelter yang dipersyaratkan *Critical N* adalah ≥ 200 (Ferdinand, 2014). Dengan demikian model pada alternatif 2 mengindikasikan *satisfactory fit*, yang berarti bahwa dalam penelitian ini estimasi kecukupan *sample size* terpenuhi.

Tabel 4.23. Nilai Hoelter Full Model (Alternatif 2)

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	217	229
Independence model	18	19

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Model yang dinyatakan fit berdasar kriteria *goodness of fit* dapat dilanjutkan dengan pengujian lebih lanjut, yaitu hubungan sebab akibat (kausalitas) antar konstruk yang membentuk model penelitian, yang tersaji dengan hasil uji regresi persamaan struktural.

Tabel 4.24. menunjukkan hasil *Regression Weights Structural* (Alternatif 1) bahwa analisis SEM penelitian ini dapat diterima. Pengujian Hipotesis adalah sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dapat dilakukan berdasar tingkat signifikansi 0,05.

Tabel 4.24. Hasil *Regression Weights Structural* (Alternatif 1)

Hipotesis Penelitian	Estimate	S.E.	C.R.	P	Ket
Quality of Work Life → Transformative Interaction Capability	,809	,060	13,451	***	Signifikan
Transformative Interaction Capability → Objectives oriented Team Spirit	,772	,066	11,690	***	Signifikan
Transformative Interaction Capability → Team Agility	,598	,056	10,745	***	Signifikan
Objectives oriented Team Spirit → Task Implementation Quality	,588	,057	10,344	***	Signifikan
Task Implementation Quality → Team Performance	,204	,053	3,847	***	Signifikan
Team Agility → Team Performance	,197	,066	3,013	,003	Signifikan
Transformative Interaction Capability → Team Performance	,511	,070	7,350	***	Signifikan

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Tabel 4.25. Hasil *Regression Weights* Struktural (Alternatif 2)

Hipotesis Penelitian	Estimate	S.E.	C.R.	P	Ket
Quality of Work Life → Transformative Interaction Capability	,758	,064	11,839	***	Signifikan
Transformative Interaction Capability → Objectives oriented Team Spirit	,683	,070	9,713	***	Signifikan
Transformative Interaction Capability → Team Agility	,607	,062	9,786	***	Signifikan
Objectives oriented Team Spirit → Task Implementation Quality	,296	,059	4,997	***	Signifikan
Team Agility → Task Implementation Quality	,633	,070	8,986	***	Signifikan
Task Implementation Quality → Team Performance	,260	,101	2,577	,010	Signifikan
Team Agility → Team Performance	,211	,105	1,996	,046	Signifikan
Transformative Interaction Capability → Team Performance	,573	,085	6,711	***	Signifikan

Sumber : Data Primer, diolah 2018

Tabel 4.25. menunjukkan hasil *Regression Weights Structural* (Alternatif 2), yang menyajikan hasil bahwa analisis SEM penelitian ini dapat diterima, dengan penambahan korelasi antara variabel TA terhadap TIQ. Dimana hal ini merupakan pemilihan alternatif dari indeks modifikasi dengan nilai terbesar yaitu 57,862 seperti disajikan pada Tabel 4.19. Pengujian Hipotesis, dilakukan dengan penambahan 1 hipotesis yang diajukan, yaitu Hipotesis 8. Hasil pengujian dapat

dilakukan berdasar tingkat signifikansi 0,05 seperti nampak pada Tabel 4.25, dimana semua hipotesis menunjukkan hasil positif signifikan.

2. Pengujian Hipotesis

Hasil perhitungan terhadap kriteria *goodness of fit* menggunakan program Amos menunjukkan bahwa analisis SEM dalam penelitian ini dapat diterima sesuai model (*model fit*). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat signifikansi dari nilai *estimasi*, *critical ratio*, dan probabilitas berdasarkan hasil analisis Amos yang terlihat pada hasil *regression weight structural equation modeling* pada Tabel 4.35, yang merangkum hubungan kausalitas seluruh konstruk yang membentuk model persamaan struktural. Dengan demikian bisa diketahui karakteristik masing-masing hubungan, baik besaran nilai korelasinya maupun arah hubungan kedua konstruk (positif atau negatif). Sehingga bisa dilakukan evaluasi dan analisis setiap hipotesis yang diajukan.

a. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Semakin baik *Quality of Work Life*, maka *Transformative Interaction Capability* semakin meningkat.

Hasil pengujian statistik dari hipotesis pertama terlihat Tabel 4.35. bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,758, nilai standar eror sebesar 0,064 dan nilai *critical ratio* sebesar 11,839 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat alfa (α) = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu yang menyatakan bahwa semakin baik *Quality of Work Life*, maka semakin baik *Transformative Interaction Capability* terbukti. Hasil pengujian nilai signifikansi menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh secara signifikan pada *Transformative Interaction Capability*. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin baik *Quality of Work Life* yang dimiliki oleh karyawan, dapat mendorong *Transformative Interaction Capability* yang semakin baik.

Hasil penelitian ini mendukung studi sebelumnya yang mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan serangkaian kondisi dan praktik organisasi yang obyektif, yang memungkinkan karyawan sebuah organisasi merasa bahwa mereka aman, puas dan memiliki peluang pertumbuhan dan perkembangan yang lebih baik sebagai manusia (Ahmad 2013).

Dutta and Singh (2015) yang menjelaskan bahwa istilah *Quality of Work Life* (QWL) bertujuan untuk mengubah keseluruhan iklim organisasi dengan memantapkan kehidupan kerja, menekankan faktor manusia dan mengubah sistem struktural dan manajerial, dengan mempertimbangkan kebutuhan sosio-psikologis para karyawan. Kualitas kehidupan kerja bertujuan untuk menciptakan komitmen kerja seperti budaya dalam organisasi yang akan menjamin

produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi karyawan. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada bagaimana para karyawan mempersepsikan kebaikan atau ketidakmampuan lingkungan kerja sebuah organisasi. Ini adalah istilah generik yang mencakup perasaan seseorang tentang setiap dimensi karyanya misalnya: insentif ekonomi dan penghargaan, keamanan kerja, kondisi kerja, hubungan organisasi dan hubungan interpersonal dll.

Saraji dan Dargahi (2006) dalam hasil studinya juga sejalan dengan hasil penelitian ini yang menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja pegawai adalah program menyeluruh di seluruh departemen yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memperkuat pembelajaran di tempat kerja dan membantu karyawan mengelola perubahan dan transisi dengan cara yang lebih baik.

b. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Semakin meningkat *Transformative Interaction Capability*, maka semakin tinggi *Teamwork Performance*.

Hasil pengujian statistik dari hipotesis kedua terlihat pada Tabel 4.35 bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,573, nilai standar eror sebesar 0,085 dan nilai critical ratio sebesar 6,711 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat alfa (α) = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa semakin baik *Transformative Interaction Capability*, maka semakin baik kinerja tim terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan peneliti-peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Carless dan De Paola (2000) yang menjabarkan ada dua perbedaan utama yang harus dilakukan saat menentukan kekompakan tim. Pertama, ada perbedaan antara individu dan tim. Pada aspek individu, kohesivitas direfleksikan dalam gagasan daya tarik individu terhadap tim, yaitu sejauh mana individu tersebut ingin diterima oleh anggota tim dan tetap berada dalam tim. Aspek tim diwakili oleh persepsi tim secara keseluruhan (disebut sebagai integrasi tim), yaitu tingkat kedekatan, kesamaan, dan kesatuan dalam tim. Perbedaan kedua adalah antara tugas dan kekompakan sosial. Kekuatan kohesivitas adalah sejauh mana "motivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi". Sehingga, kekompakan sosial mengacu pada motivasi untuk mengembangkan dan memelihara hubungan sosial di dalam tim.

Hasil penelitian lain yang sejalan dengan studi ini dilakukan oleh Kozlowski and Ilgen (2006) yang menemukan bahwa : a) dua atau lebih individu yang, b) berinteraksi secara sosial, c) memiliki satu atau lebih tujuan bersama, d) dibawa bersama untuk melakukan tugas-tugas yang relevan secara organisasi, e) menunjukkan saling ketergantungan sehubungan dengan alur kerja, tujuan, dan

hasil, f) memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, dan g) digabungkan dalam sebuah sistem organisasi yang mencakup, dengan batasan dan keterkaitan, dengan konteks sistem dan lingkungan tugas yang lebih luas.

c. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Semakin meningkat *Transformative Interaction Capability*, maka semakin tinggi *Objectives oriented Team Spirit*.

Hasil pengujian statistik dari hipotesis ketiga terlihat pada Tabel 4.35 bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,683, nilai standar eror sebesar 0,070 dan nilai critical ratio sebesar 9,713 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat alfa (α) = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa semakin baik *Transformative Interaction Capability*, maka semakin tinggi *Objectives oriented Team Spirit* adalah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Kozlowski and Ilgen (2006) yang mengatakan sebuah tim sebagai a) dua atau lebih individu yang, b) berinteraksi secara sosial, c) memiliki satu atau lebih tujuan bersama, d) dibawa bersama untuk melakukan tugas-tugas yang relevan secara organisasi, e) menunjukkan saling ketergantungan sehubungan dengan alur kerja, tujuan, dan hasil, f) memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, dan g) digabungkan dalam sebuah sistem organisasi yang mencakup, dengan batasan dan keterkaitan, dengan konteks sistem dan lingkungan tugas yang lebih luas.

Hasil studi lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah studi Carless dan De Paola (2000) yang menjabarkan dua perbedaan utama yang harus dilakukan saat menentukan tim. Pertama, ada perbedaan antara individu dan tim. Pada aspek individu, kohesivitas direfleksikan dalam gagasan daya tarik individu terhadap tim, yaitu sejauh mana individu tersebut ingin diterima oleh anggota tim dan tetap berada dalam tim. Aspek tim diwakili oleh persepsi tim secara keseluruhan (disebut sebagai integrasi tim), yaitu tingkat kedekatan, kesamaan, dan kesatuan dalam tim. Perbedaan kedua adalah antara tugas dan kekompakan sosial. Kekuatan sebuah tim yang berorientasi tujuan adalah sejauh mana "motivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi". Sehingga, semangat mengacu pada motivasi untuk mengembangkan dan memelihara hubungan sosial di dalam tim.

d. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4: Semakin tinggi *Objectives oriented Team Spirit*, maka semakin meningkat *Task Implementation Quality*.

Hasil pengujian statistik dari hipotesis keempat terlihat pada Tabel 4.35. bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,296, nilai standar eror sebesar 0,059 dan

nilai critical ratio sebesar 4,997 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat alfa (α) = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa semakin tinggi *Objectives oriented Team Spirit*, maka semakin tinggi *Task Implementation Quality* adalah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa *Team-Spirit* merupakan sebuah kelompok yang dirancang untuk mendukung pemecahan masalah kelompok dan pengambilan keputusan (Chen et al. 2007). Keberadaan semangat tim yang berorientasi tujuan sangat bergantung pada keberadaan anggota-anggota tim, hal ini senada dengan studi Sausgruber (2003) utamanya adalah tim lebih produktif saat tim bisa saling mengamati kinerja masing-masing.

Semangat tim merupakan serangkaian tanggapan positif untuk mendorong pendengaran, pandangan orang lain, memberikan dukungan kepada orang lain dan menghargai nilai minat dan prestasi orang lain. Sebuah tim harus saling memahami perilaku, konsep tujuan dan nilai konvergensi yang sama, untuk membentuk kesadaran kolektif dari perilaku psikologis, pikiran, dan sebagainya. Tugas antar anggota tim berbeda, masing-masing anggota memiliki tanggung jawab sendiri. Semangat tim ini didasarkan pada penghormatan terhadap minat dan prestasi pribadi anggota tim dan setting internal, memilih bakat, pelatihan dan pengakuan yang berbeda, sehingga setiap anggota dapat menampilkan dan mengembangkan sepenuhnya. Semangat tim adalah inti dari kolaborasi, tidak mengharuskan anggota mengorbankan diri untuk mencapai hal yang sama, namun untuk melakukan satu hal, untuk mewujudkan prestasi diri lebih baik, mendapatkan kontribusi bersama tergantung pada anggota individu dengan prestasi kolektif. Dengan demikian semakin tinggi semangat orang-orang yang berada dalam tim akan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.

e. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5: Semakin meningkat *Task Implementation Quality*, maka semakin tinggi *Teamwork Performance*.

Hasil pengujian statistik dari hipotesis kelima terlihat pada Tabel 4.35. bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,260, nilai standar eror sebesar 0,101 dan nilai critical ratio sebesar 2,577 dengan probabilitas sebesar 0,010. Dengan menggunakan tingkat alfa (α) = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa semakin tinggi *Task Implementation Quality*, maka semakin tinggi *Teamwork Performance* terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Semmer et al. (2007) yang menunjukkan bahwa norma dan

identitas profesional karyawan mempengaruhi persepsi tugas dan tuntutan pekerjaan mereka. Bingkai interpretasi lainnya, seperti keanggotaan subkelompok organisasi (Drazin et al. 1999), dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang kualitas tugas utama. Sehingga diharapkan bahwa nilai profesional dan hubungan kolega karyawan mempengaruhi penilaian mereka terhadap kualitas tugas utama. Karena standar kualitas karyawan didasarkan pada campuran norma individu, kelompok, dan profesional, tugas kerja yang sama dapat dikaitkan dengan standar kualitas yang berbeda dan tidak sesuai. Standar kualitas profesional dan pribadi karyawan, misalnya, mungkin lebih tinggi (atau lebih rendah) daripada standar yang ditetapkan oleh manajemen.

Hasil studi lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini juga menemukan bahwa kualitas pelaksanaan tugas yang bagus ditandai dengan komunikasi para karyawan yang baik, adanya koordinasi, saling mendukung, berbagi nilai, adanya kepercayaan (*trust*), dan merasa terikat satu sama lain (*cohesion*), sehingga mendorong kinerja tim (Weimar et al. 2017).

f. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6: Semakin meningkat *Transformative Interaction Capability*, maka semakin baik *Team Agility*.

Hasil pengujian statistik dari hipotesis keenam terlihat pada Tabel 4.35. bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,607, nilai standar eror sebesar 0,062 dan nilai critical ratio sebesar 9,786 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat alfa (α) = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan bahwa semakin baik *Transformative Interaction Capability*, maka semakin baik *Team Agility*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menemukan bahwa aspek yang penting bagi interaksi karyawan adalah saling mendukung satu sama lain menyangkut hubungan antar individu, maupun individu dengan kelompok. Homans (2013) menjelaskan bahwa interaksi adalah sebuah tindakan yang dilakukan oleh individu dengan individu yang lain, bisa berupa stimulus. Ciri yang lain adalah adanya komunikasi yang terjalin secara efektif. Oleh karena interaksi yang berhasil adalah pola hubungan antara dua orang atau lebih yang menghasilkan pola pikir dan tindakan yang sama di antara orang-orang yang terlibat didalamnya. Sebuah tim yang interaktif bisa terjadi antara orang per orang dengan kelompok atau bisa jadi kelompok dengan kelompok maupun orang perorangan (Sandstrom and Dunn 2014).

g. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis 7: Semakin tinggi *Team Agility* semakin tinggi *Teamwork Performance*.

Hasil pengujian statistik dari hipotesis ketujuh terlihat pada Tabel 4.35. bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,211, nilai standar eror sebesar 0,105 dan nilai critical ratio sebesar 1,996 dengan probabilitas sebesar 0,046. Dengan menggunakan tingkat alfa (α) = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa semakin tinggi kelincahan tim semakin tinggi kinerja tim.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang dikembangkan oleh Meredith and Francis (2000) yang menjelaskan enam atribut dalam kelincahan sebuah tim: (1) menghasilkan pesanan (pada produksi massal tradisional menghasilkan persediaan); (2) memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan, (pada produksi massal tradisional menghasilkan produk yang secara rata-rata “baik”); (3) mencapai kecepatan dan fleksibilitas dalam fungsinya, sesuai dengan kecepatan dan keluwesan teknologi yang digunakan; (4) memobilisasi dan mengelola semua bentuk pengetahuan secara cerdas untuk mendukung strategi yang lincah; (5) mengadopsi cara kerja baru saat memfasilitasi kelincahan ini (yaitu beralih dari fungsional ke tim kerja, dan dari hubungan sepanjang tangan ke hubungan yang saling tergantung dengan perusahaan lain); (6) menciptakan organisasi “virtual” dan organisasi *ad hoc* untuk menambahkan kemampuan sebagaimana dan kapan dibutuhkan. Dengan demikian keberadaan organisasi adalah bagaimana tim kerja yang ada bergerak secara lincah untuk selalu meningkatkan kinerja organisasi.

Studi lain juga mendukung dalam penelitian ini yang dilakukan oleh McCann et al. (2009) *agility* adalah kemampuan untuk bergerak cepat, fleksibel dan tegas dalam mengantisipasi, memulai dan memanfaatkan peluang dan menghindari konsekuensi negatif dari perubahan. Organisasi yang lincah adalah organisasi dengan karakteristik: 1) selalu terbuka untuk berubah, 2) secara aktif dan memindai informasi baru secara luas tentang apa yang sedang terjadi, 3) pandai dalam memahami situasi yang ambigu dan tidak pasti, 4) memanfaatkan peluang dengan cepat, dan 5) pandai menyebarkan dan mengalihkan sumber daya dengan baik untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Keberadaan tim kerja yang lincah akan mendorong organisasi menjadi lincah sehingga kinerja organisasi meningkat

h. Hipotesis 8

Hipotesis 8: Semakin kuat *Team Agility* maka akan semakin meningkat *Task Implementation Quality*

Hipotesis 8 dimunculkan dengan adanya indeks modifikasi yang dapat menjadikan model penelitian semakin baik, sehingga memperoleh *nilai goodness of fit index* $> 0,9$. Hasil uji statistik pada Tabel 4.35. menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,633, nilai standar eror sebesar 0,070 dan nilai critical ratio sebesar 8,986 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat alfa (α) = 0,05 maka hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa semakin kuat *Team Agility* maka akan semakin meningkat *Task Implementation Quality* telah terbukti.

Hasil studi Breu et al. (2002) menjelaskan bahwa untuk menanggapi kebutuhan informasi dan kolaborasi yang muncul dari angkatan kerja yang lincah/tangkas, maka infrastruktur teknologi informasi yang fleksibel harus ada untuk mendukung pengenalan sistem baru secara cepat. Hal yang sama pentingnya adalah inovasi berkelanjutan dari ketrampilan teknologi informasi dan *software* yang dimiliki tenaga kerja untuk memungkinkan karyawan mengeksplorasi aplikasi baru untuk meningkatkan kinerja kolektif. Hal ini berarti bahwa mengalihkan fokus untuk mengembangkan kompetensi TI seluruh tenaga kerja daripada fungsi TI yang dimiliki. Dengan kata lain bahwa semakin lincah angkatan kerja dalam menggunakan TI maka akan semakin menghasilkan kerja yang lebih baik. Penelitian (Juhola et al. 2014) juga memberikan hasil bahwa ada korelasi antara tingkat pengembangan ketangkasan dan intensitas kerja sama tim secara keseluruhan.

3. Hasil Pengujian Riset Gap *Quality of Work Life (QWL)* dengan *Teamwork Performance*

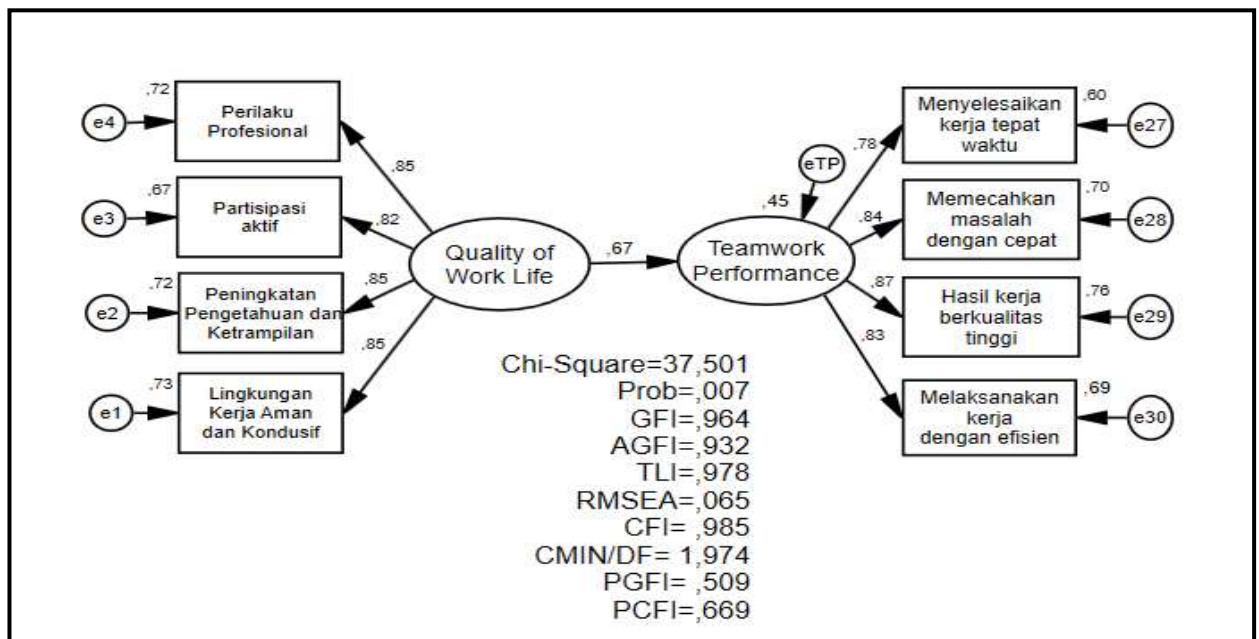
Hasil pengujian riset gap yaitu *Quality of Work Life* dengan *Teamwork Performance* dapat dilihat pada Gambar 4.10. yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan semua indikator sudah fit tidak ada lagi nilai *loading factor* $< 0,5$. Gambar 4.10. juga menjelaskan nilai *cut off value* dari asumsi SEM dari nilai *chi - square* dan *probability* maka tidak perlu dilakukan modifikasi model dari variabel *Quality of Work Life (QWL)* dengan *Teamwork Performance*.

Hasil pengujian konfirmatori full model menunjukkan hasil yang baik, yaitu telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Hasil pengujian menunjukkan kriteria *goodness of fit* telah memenuhi seperti *Chi-Square* sebesar 40,278. Nilai probabilitas sebesar 0.003. Nilai TLI sebesar 0.977, nilai GFI sebesar 0.963, nilai AGFI sebesar 0.930 dan nilai RMSEA sebesar 0.069 yang mengindikasikan nilai-nilai tersebut sudah sesuai dengan *cut-off* yang ditentukan.

Quality of Work Life berpengaruh signifikan pada *Teamwork Performance*. Tabel 4.26. menunjukkan hasil *structural model* hubungan antara *Quality of Work Life* dengan *Teamwork Performance* yang ditunjukkan dengan nilai parameter

estimasi sebesar 0,582 dan nilai signifikansi ($0.000 < 0.05$). Meskipun secara pengujian riset gap menunjukkan *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan pada *Teamwork Performance* maka perlu dilakukan pengujian lanjutan untuk membuktikan peran mediasi variabel *Transformative Interaction Capability* dalam menjembatani hubungan *Quality of Work Life* pada *Teamwork Performance* apakah berperan secara *full mediation* atau *partial mediation*.

Gambar 4.10. Pengujian Riset Gap *Quality of Work Life (QWL)* dengan *Teamwork Performance*



Sumber : Data primer, diolah 2018

Tabel 4.26. Regression Weight Structural Regression Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Team_Performance <--- Quality_of_Work_Life	,582	,063	9,240	***

Sumber : Data diolah dalam disertasi ini.

4. Hasil Pengujian Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan untuk mengetahui pengaruh baik itu langsung maupun tidak langsung dari variabel yang dihipotesiskan. Analisis ini dilakukan secara manual yang dilakukan pada hasil output Amos untuk pengaruh langsung dan tidak langsung sebagaimana tersaji pada Tabel 4.27.

Tabel 4.27. Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

Urutan Jalur	Jalur	Perhitungan Nilai Pengaruh	Hasil
1	QWL --- TIC --- TP	0,785 x 0,589	0,462
2	QWL --- TIC --- TA --- TP	0,785 x 0,599 x 0,213	0,100
3	QWL --- TIC --- OTS --- TIQ --- TP	0,785 x 0,696 x 0,296 x 0,273	0,044
4	QWL --- TIC --- TA --- TIQ --- TP	0,785 x 0,599 x 0,635 x 0,273	0,815

Sumber : Data primer, diolah 2018

Keterangan :

QWL: *Quality of Work Life*; TIC: *Transformative Interaction Capability*; TP: *Teamwork Performance*; TA: *Team Agility*; OTS: *Objectives oriented Team Spirit*; TIQ: *Task Implemeantation Quality*

Berdasarkan pengujian *path analysis* (analisis jalur) dapat dijelaskan bahwa jalur yang paling optimal untuk mencapai *Teamwork Performance* ada empat jalur, sebagai berikut :

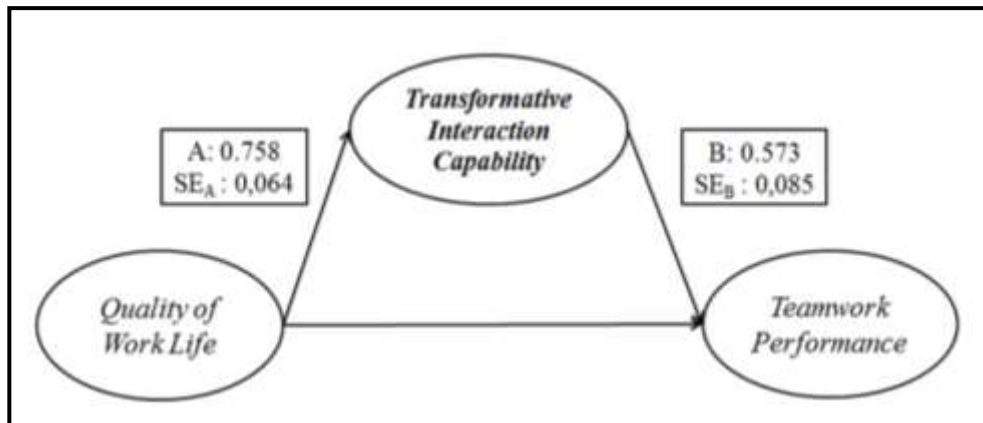
- 1) Jalur QWL --- TIC --- TP
- 2) Jalur QWL --- TIC --- TA --- TP
- 3) Jalur QWL --- TIC --- OTS --- TIQ --- TP
- 4) Jalur QWL --- TIC --- TA --- TIQ --- TP

Analisis selanjutnya dilakukan pengujian terhadap peran penting dari variabel *Transformative Interaction Capability* sebagai suatu konsep baru yang ditawarkan untuk mengatasi kesenjangan penelitian antara *Quality of Work Life* dengan *Teamwork Performance* dapat dilakukan dengan menggunakan perhitungan Sobel Test. Sobel test dapat digunakan untuk menilai signifikansi dari pengaruh tidak langsung atau pengaruh mediasi dalam model persamaan structural (Sobel, 1982). Hasil perhitungan secara online pada <http://www.danielsoper.com> tersaji pada gambar di bawah ini. Uji mediasi tersebut dilakukan pada pilihan jalur 1, 2 dan 3.

Pengujian peran mediasi *Transformative Interaction Capability* antara *Quality of Work Life* dalam mencapai *Teamwork Performance* disajikan pada Gambar 4.11. yang membuktikan bahwa peran *Transformative Interaction Capability* berperan secara signifikan sebagai mediator untuk menjembatani kesenjangan antara *Quality of Work Life* dengan *Teamwork Performance* yang terbukti pada nilai Sobel Test adalah 5.85865704 dengan nilai p-val (diuji dua sisi) sama dengan 0,0 yang berada dibawah signifikansi 0,05. Hasil pengujian signifikansi variabel mediasi memberikan sinyal akan pentingnya variabel *Transformative Interaction Capability* sebagai pemediasi untuk menjembatani

kesenjangan penelitian antara *Quality of Work Life* dengan *Teamwork Performance*.

Gambar 4.11. Hasil Uji Sobel Test *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*



Sumber: Data Primer diolah 2018

Sobel test statistic : 5.85865704

One-tailed probability : 0.0

Two-tailed probability : 0.0

5. Uji Mediasi dengan Uji Perbedaan Model

Tahap 1: Pengujian Model Mediasi Parsial

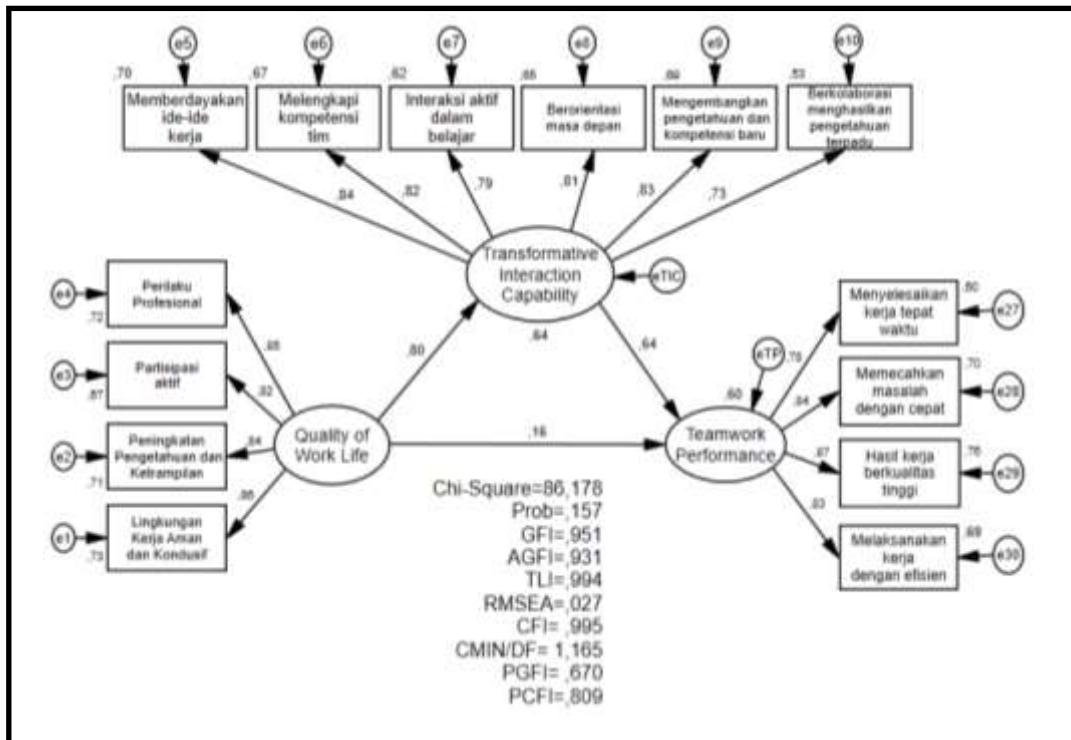
Pengujian konstruk *Transformative Interaction Capability* sebagai pemediasi antara *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*, dengan cara lain adalah dengan uji perbedaan model dengan melakukan 3 tahap, yaitu tahap 1 dengan pengujian model mediasi parsial, tahap 2 dengan pengujian model mediasi penuh, dan tahap 3 melakukan uji beda antar kedua model.

Tahap awal yang dilakukan adalah menguji hubungan ketiga konstruk sebagaimana tersaji pada Gambar 4.13, dimana pada gambar tersebut nampak hubungan langsung *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork Performance* dan hubungan tidak langsung dengan mediasi *Transformative Interaction Capability*. Pengujian konstruk *Transformative Interaction Capability* sebagai pemediasi antara *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*, dengan cara lain adalah dengan uji perbedaan model dengan melakukan 3 tahap, yaitu tahap 1 dengan pengujian model mediasi parsial, tahap 2 dengan pengujian model mediasi penuh, dan tahap 3 melakukan uji beda antar kedua model.

Tahap awal yang dilakukan adalah menguji hubungan ketiga konstruk sebagaimana tersaji pada Gambar 4.13, dimana pada gambar tersebut nampak

hubungan langsung *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork Performance* dan hubungan tidak langsung dengan mediasi *Transformative Interaction Capability*.

Gambar 4.12. Pengujian Model Mediasi Parsial



Sumber: Data Primer diolah 2018

Data yang tersaji pada Tabel 4.28. menunjukkan bahwa hubungan *Quality of Work Life* terhadap *Transformative Interaction Capability* dan hubungan *Transformative Interaction Capability* terhadap *Teamwork Performance* keduanya signifikan dengan p value 0,000. Sedangkan hubungan langsung antara *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork Performance* tidak signifikan dengan probabilitas 0,063.

Tabel 4.28. Output Regression Weight Mediasi Parsial

	Estimate	S.E.	C.R.	P
TIC <--- QWL	,762	,064	11,965	***
TP <--- TIC	,576	,097	5,949	***
TP <--- QWL	,140	,085	1,649	,099

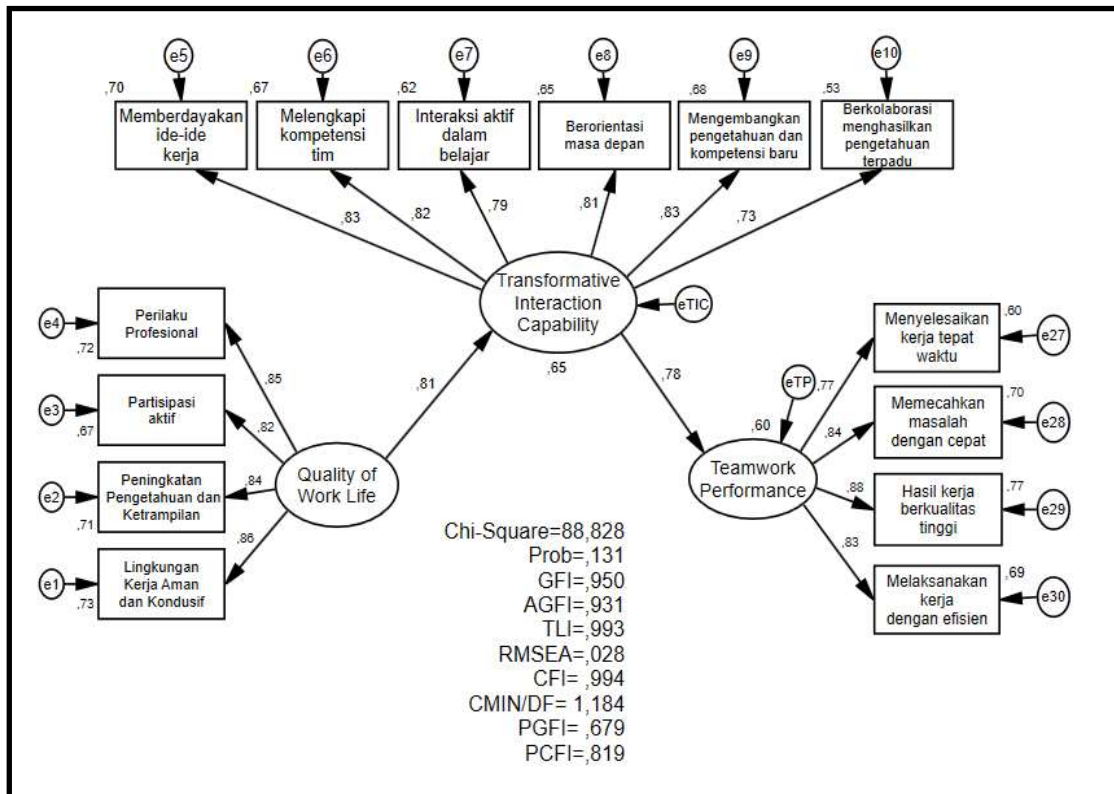
Sumber: Data Primer diolah 2018

Tahap 2: Pengujian Model Mediasi Penuh

Model mediasi penuh diuji dengan menyajikan model mediasi konstruk *Transformative Interaction Capability*, dan tidak ada hubungan langsung antara

Quality of Work Life terhadap *Teamwork Performance*. Hubungan antara *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork Performance* melalui mediasi *Transformative Interaction Capability* memperoleh hasil total efek sebesar 0,571 (0,795 x 0,718). Gambar 4.14. menyajikan pengujian model mediasi penuh.

Gambar 4.13. Pengujian Model Mediasi Penuh



Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.29. menyajikan bahwa jalur QWL ke TIC dan TIC ke TP signifikan dengan p value 0,000.

Tabel 4.29. *Output Regression Weight* Mediasi Penuh

	Estimate	S.E.	C.R.	P
TIC <--- QWL	,768	,063	12,110	***
TP <--- TIC	,700	,066	10,577	***

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tahap 3: Uji Beda antara Model Mediasi Parsial dan Model Mediasi Penuh

Tabel 4.30. Perbedaan Nilai Chi-Square dan DF Kedua Model Mediasi

Model	Nilai Chi-Square	DF	Prob.
Mediasi Parsial	86,178	74	0,157
Mediasi Penuh	88,828	75	0,131
Perbedaan Chi-Square dan DF	2,650		

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Data pada Tabel 4.30. menyajikan perbedaan nilai Chi-Square kedua model terkait yakni sebesar 2,650 dengan selisih DF = 1 (75-74). Dengan nilai tersebut diperoleh hasil perhitungan probabilitas signifikansi uji beda (dengan menggunakan fungsi CHISQ.DIST.RT pada Program Excel), yaitu 10,35%. Hasil perhitungan yang diperoleh lebih besar dari 5% sehingga menandakan adanya perbedaan nyata pada kedua model.

Bukti data di atas menunjukkan bahwa model mediasi penuh dengan bobot regresi yang signifikan adalah berbeda dengan model mediasi parsial yang korelasi langsungnya tidak signifikan. Sehingga bisa disimpulkan terjadi mediasi penuh pada hubungan antara *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork Performance* melalui mediasi *Transformative Interaction Capability*. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa *Quality of Work Life* sepenuhnya dimediasi oleh *Transformative Interaction Capability* dalam meningkatkan kinerja tim.

6. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.31. Ringkasan pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
Hipotesis 1	Semakin baik <i>Quality of Work Life</i> , maka semakin baik <i>Transformative Interaction Capability</i>	Diterima
Hipotesis 2	Semakin baik <i>Transformative Interaction Capability</i> , maka semakin tinggi kinerja tim	Diterima
Hipotesis 3	Semakin baik kapabilitas interaksi pemberdayaan transformasional, maka semakin tinggi semangat tim yang berorientasi tujuan	Diterima
Hipotesis 4	Semakin tinggi semangat tim yang berorientasi tujuan, maka semakin tinggi kualitas implementasi tugas	Diterima
Hipotesis 5	Semakin tinggi kualitas implementasi tugas, maka semakin tinggi kinerja tim	Diterima
Hipotesis 6	Semakin baik kapabilitas interaksi berdaya ubah, maka semakin baik kelincahan tim	Diterima
Hipotesis 7	Semakin tinggi Kelincahan Tim semakin tinggi Kinerja Tim	Diterima
Hipotesis 8	Semakin baik kelincahan tim, maka semakin tinggi mutu pelaksanaan tugas	Diterima

Sumber : Hasil penelitian empiris untuk pengembangan disertasi

BAB V

PEMBAHASAN DAN TEMUAN PENELITIAN

F. Pembahasan Temuan Empiris dalam Kausalitas Antar Variabel

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan beberapa temuan yang dapat dijelaskan dengan pembuktian empiris beserta bukti penguatan dari penelitian terdahulu.

1. Pembahasan Hipotesis 1

Hasil pengujian empiris hipotesis pertama yang menyatakan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin bagus *Transformative Interaction Capability* dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Transformative Interaction Capability*. Adanya pengaruh positif kualitas kehidupan kerja terhadap *Transformative Interaction Capability* memberi makna bahwa setiap anggota tim menyadari betul perannya masing-masing pada timnya. Para anggota tim percaya pada konsep dan nilai penting dari kualitas kehidupan kerja seluruh anggota tim.

Adanya pengaruh positif yang signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap *Transformative Interaction Capability*, yang berarti bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan faktor penting dalam *Transformative Interaction Capability*. Organisasi perusahaan dengan kualitas kehidupan kerja yang baik, yang ditandai dengan lingkungan kerja yang aman dan kondusif, adanya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, partisipasi aktif dari anggota tim, dan perilaku yang profesional akan mempunyai peluang yang lebih baik terjadinya *Transformative Interaction Capability*. Kehidupan kerja yang berkualitas adalah kehidupan para anggota organisasi dan tim yang saling menghidupkan suasana kerja sehingga menghasilkan kerja yang bernilai. Hasil temuan empiris pada studi ini bahwa kualitas kehidupan kerja dipersepsikan sebagai sebuah lingkungan kerja yang dibangun untuk menciptakan nilai kerja adalah ibadah, sebagai refleksi ketaatan kepada Yang Maha Mencipta dan ketaatan untuk memelihara hubungan yang baik pada sesama sehingga menjadi unggul dalam segala kebaikan.

Pada uji faktor konfirmatori variabel kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari empat indikator, yakni: lingkungan kerja yang aman dan kondusif, peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, partisipasi aktif, dan perilaku yang profesional terbukti secara meyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Oleh karena itu, adanya keterkaitan antara kualitas kehidupan kerja dengan *Transformative Interaction Capability* juga menunjukkan keterkaitan antara masing-masing indikator kualitas kehidupan kerja dengan indikator *Transformative Interaction Capability*. Hal ini berarti bahwa pada kualitas kehidupan kerja perusahaan dengan 1) lingkungan kerja yang aman dan kondusif, 2) melaksanakan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, 3) mempunyai

anggota tim yang berarticipasi aktif, dan 4) berperilaku profesional adalah perusahaan yang memiliki potensi meningkatkan *Transformative Interaction Capability*.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Krueger et al. (2002) yang menyatakan bahwa terdapat peningkatan kualitas pekerjaan setelah tim bekerja. Kehidupan kerja dan kehidupan pribadi berinteraksi, sehingga setiap upaya dalam memecahkan masalah kehidupan kerja dan kehidupan pribadi akan efektif dalam lingkup konsentrasi pekerjaan, kepuasan kerja, kebahagiaan di tempat kerja, dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi (Hosseinabadi et al. 2013). Temuan ini sejalan dengan penelitian Narehan et al. (2014) bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan kesejahteraan emosional, hubungan interpersonal, pengembangan pribadi, dan keterlibatan sosial; dan studi Vischer and Wifi (2017) yang menyatakan bahwa kualitas hidup anggota organisasi dipengaruhi langsung oleh kualitas kehidupan kerja mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks kualitas kehidupan kerja dalam kategori sangat tinggi, yang mencerminkan bahwa warga Muhammadiyah telah melaksanakan kualitas kehidupan kerja dengan sangat baik. Kualitas kehidupan kerja telah diimplementasikan dengan temuan empiris bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman adalah lingkungan kerja sebagai refleksi ketaatan kepada Allah Yang Maha Mencipta dan ketaatan untuk memelihara hubungan yang baik pada sesama dan lingkungan. Di samping itu, kualitas kehidupan kerja diimplementasikan dengan selalu meningkatkan dan mempertahankan minat belajar (pengetahuan dan ketrampilan), menjaga silaturahmi dan koordinasi antar anggota tim secara intensif, berperilaku dengan memberikan yang terbaik pada organisasi dan lingkungannya, maka kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah lingkungan kerja yang dibangun untuk menciptakan nilai kerja adalah ibadah, sebagai refleksi ketaatan kepada Yang Maha Mencipta dan ketaatan untuk memelihara hubungan yang baik pada sesama sehingga menjadi unggul dalam segala kebaikan.

Kualitas kehidupan kerja di Muhammadiyah sebenarnya telah dibukukan sebagai panduan, yaitu Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah (PHIWM) yang merupakan pedoman dalam menjalani kehidupan sehari-hari, merupakan refleksi kepribadian Islami menuju masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Pedoman ini untuk menjalani kehidupan dalam lingkup pribadi, keluarga, bermasyarakat, berorganisasi, mengelola amal usaha, berbisnis, baik dalam badan usaha milik Muhammadiyah maupun bisnis lainnya, mengembangkan profesi, berbangsa dan bernegara, melestarikan lingkungan, mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, seni dan budaya, yang menunjukkan perilaku uswah hasanah (teladan yang baik). Hal inipun sebenarnya bersumber dari Al Qur'an dan

Hadits. Sehingga kualitas kehidupan kerja adalah kehidupan kerja terpadu (*totality of work life*).

2. Pembahasan Hipotesis 2

Adanya pengaruh *Transformative Interaction Capability* yang positif dan signifikan pada kinerja tim mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Transformative Interaction Capability*, akan semakin meningkatkan kinerja tim. Kapabilitas interaksi yang berdaya ubah adalah interaksi antar anggota tim yang saling memberdayakan, belajar dan beradaptasi dengan perkembangan terkini dan berorientasi masa depan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi beberapa temuan penelitian sebelumnya yaitu Hong et al. (2016) yang menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan di tingkat tim memiliki efek positif pada kinerja tim, Kleinsmann et al. (2010) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi proses menciptakan pemahaman bersama. Faktor-faktor ini ada pada tiga tingkat organisasi yang berbeda; yakni aktor, proyek dan tingkat perusahaan. Ini berarti bahwa kualitas integrasi pengetahuan tidak hanya bergantung pada komunikasi tatap muka, tetapi juga pada manajemen proyek dan organisasi proyek.

Pada uji faktor konfirmatori variabel *Transformative Interaction Capability* dengan indikator-indikator: kemampuan tim untuk saling memberdayakan ide-ide dalam bekerja, saling melengkapi kompetensi, saling berinteraksi aktif dalam belajar, saling meningkatkan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan, berinteraksi untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu, terbukti secara meyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Sehingga keterkaitan antara *Transformative Interaction Capability* dengan kinerja tim menggambarkan keterkaitan antara masing-masing indikator variabel kinerja tim, yakni menyelesaikan kerja tepat waktu, memecahkan masalah dengan cepat, hasil kerja berkualitas tinggi, melaksanakan kerja dengan efisien.

Hasil penelitian ini memperkaya hasil penelitian Mesmer-Magnus and DeChurch (2009) yang menjelaskan gagasan bahwa aspek keunikan dan keterbukaan berbagi informasi (*information sharing*) tugas paralel dan fungsi sosio-emosional tim. Berbagi informasi unik membangun *stock* pengetahuan yang ada, langsung meningkatkan hasil tugas tim. Studi tersebut mendiskusikan informasi dengan lebih luas yang dapat memungkinkan pemrosesan informasi yang lebih mendalam, sehingga meningkatkan kualitas keputusan tim. Selanjutnya mempertimbangkan keterbukaan dan keunikan, ketika tim lebih terbuka selama diskusi, berpotensi meningkatkan berbagi informasi unik, yang akan mendorong kinerja berkualitas.

Penelitian ini membahas bahwa kapabilitas interaksi yang berdaya ubah dalam tim kerja di badan usaha milik muhammadiyah telah dilaksanakan dengan baik, yakni dengan mengimplementasikan interaksi antar anggota tim yang saling

memberdayakan, belajar dan beradaptasi dengan perkembangan terkini dan berorientasi masa depan. Beberapa hal yang telah dilaksanakan berkaitan dengan kapabilitas interaksi yang berdaya ubah yakni misalnya:

- 1) saling memberdayakan tim dengan menggali ide-ide dengan menggunakan berbagai media yang bisa dimanfaatkan dalam bekerja;
- 2) saling melengkapi kompetensi, dengan membangun tim yang solid dengan perombakan atau penyempurnaan struktur dan evaluasi;
- 3) berinteraksi aktif dalam belajar, dengan saling berbagi dan beradaptasi, berdedikasi dan menyesuaikan perubahan pasar;
- 4) meningkatkan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan, dengan penguatan kapasitas diri berpedoman Al Islam dan Kemuhammadiyah
- 5) berinteraksi untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, dengan belajar dan mengikuti perkembangan desain dan teknologi terkini;
- 6) dan tim melaksanakan kolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu dengan memperbarui informasi dan evaluasi.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kapabilitas interaksi yang berdaya ubah dalam tim kerja di badan usaha milik muhammadiyah rata-rata nilai indeks masuk pada kategori tinggi. Implementasi kapabilitas interaksi yang berdaya ubah diimplementasikan dengan interaksi antar anggota tim yang saling memberdayakan, belajar dan beradaptasi dengan perkembangan terkini dan berorientasi masa depan.

3. Pembahasan Hipotesis 3

Adanya *Transformative Interaction Capability* yang berpengaruh positif signifikan terhadap semangat tim yang berorientasi tujuan, berarti bahwa semakin tinggi *Transformative Interaction Capability* akan semakin meningkatkan semangat tim yang berorientasi tujuan. Beberapa hasil penelitian juga telah membuktikan hal yang sama, diantaranya adalah hasil studi Chen et al. (2007) yang menemukan bahwa kegiatan kelompok yang dilakukan oleh tim saat bekerja bersama, termasuk mengkomunikasikan ide, bertukar dan berbagi informasi, mengkoordinasikan kegiatan, mendiskusikan masalah, dan membuat keputusan akan membuat tim semakin bersemangat.

Penelitian lain membahas bahwa semangat tim sebagai perasaan kebersamaan individu dalam sebuah tim. Semangat tim di sini didefinisikan sebagai sejauh mana individu merasakan kebersamaan kelompok dan berpartisipasi dalam dinamika tim (Silva et al. 2014). Berdasarkan perspektif ini, gagasan tentang semangat tim sering digunakan secara bergantian dengan identitas tim, bagian dari konsep diri seseorang yang diturunkan dari keanggotaan ke kelompok sosial (Shapiro et al. 2002)

Perspektif lain berfokus pada bagaimana kelompok membangun etos kolektif dimana para anggota individu menunjukkan komitmen. Etos kesatuan

kolektif telah dieksplorasi melalui konsep-konsep seperti kohesivitas tim, yang didefinisikan sebagai perasaan individu dari sebuah kelompok dan mereka berbagi komitmen untuk mencapai tujuan bersama (Bollen and Hoyle 1990), serta melalui ide keamanan psikologis (Edmondson, 1999). Dalam perspektif ini, bahasan tentang semangat tim terkait dengan potensi kelompok (keyakinan kolektif bahwa kelompok dapat menjadi efektif) dan dorongan kelompok, yang didefinisikan sebagai motivasi untuk mencapai tujuan kelompok (Werner and Lester 2001)

Hasil pengujian faktor konfirmatori variabel semangat tim berorientasi tujuan menunjukkan bahwa empat indikator yakni terus berjuang mencapai tujuan, saling mendukung, rela berbagi tugas, dan kedisiplinan secara meyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Hal ini membuktikan bahwa ada keterkaitan antara indikator-indikator *Transformative Interaction Capability* terhadap indikator-indikator semangat tim berorientasi tujuan.

Namun demikian, ada beberapa hal berkaitan dengan semangat tim yang berorientasi pada tujuan dalam Muhammadiyah. Pesan dari KH Ahmad Dahlan menyatakan bahwa “Hidup-hidupilah Muhammadiyah, jangan mencari kehidupan di Muhammadiyah”, hal ini berdasar pada Qur’an Surat Ali Imran ayat 104 yaitu: “Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung,” yang secara eksplisit menyatakan bahwa umat yang unggul adalah umat yang memiliki 3 (tiga) kualitas, yaitu: 1) menegakkan yang ma’ruf (humanisasi), 2) mencegah yang munkar (liberasi), dan 3) beriman kepada Allah.

Selanjutnya pada sebuah acara pengajian di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tanggal 13 Januari 2018, beliau Bapak M. Alfian Darmawan menjelaskan Muhammadiyah didirikan dengan trilogi: keikhlasan, kesungguhan, dan kebersamaan. Keikhlasan berarti memberi lebih dari yang semestinya, kesungguhan adalah profesional, dan kebersamaan merupakan rasa handarbeni, yaitu sikap suka memberi tanpa mengharapkan imbalan. Namun dalam semangat tim, M. Alfian Darmawan mengidentifikasi ada empat jenis anggota Muhammadiyah, yakni:

- 1) Ada orang yang tidak hidup di Muhammadiyah, tidak bekerja di Muhammadiyah, tapi berjuang untuk Muhammadiyah.
- 2) Ada yang bekerja di Muhammadiyah, mendapat gaji di Muhammadiyah, berjuang di Muhammadiyah.
- 3) Orang bekerja di Muhammadiyah, mendapat gaji di Muhammadiyah, tapi tidak peduli pada Muhammadiyah.
- 4) Orang bekerja di Muhammadiyah, mendapat gaji di Muhammadiyah, namun memusuhi Muhammadiyah.

Dalam membangun semangat tim, tentunya yang paling dibutuhkan adalah jenis keanggotan yang nomor 2, yaitu bekerja di Muhammadiyah, mendapat gaji di Muhammadiyah, dan berjuang untuk Muhammadiyah. Semangat adalah ruh yang bersemayam dalam jiwa setiap anggota tim. Cardon et. al. (2017) menjelaskan semangat karyawan, yaitu emosi positif pikiran yang dihasilkan dari persepsi pekerjaan berharga, otonomi, kolaborasi, pertumbuhan, keadilan, pengakuan, keterhubungan kepada rekan-rekan, dan keterhubungan kepada pemimpin, yang semuanya mengarah pada standar perilaku yang mencakup upaya kebijaksanaan (*discretionary*), komitmen jangka panjang untuk organisasi dan kinerja puncak. Sehingga semangat tim betul-betul memberikan makna bagi organisasi dalam jangka panjang.

4. Pembahasan Hipotesis 4

Penelitian ini membuktikan pengaruh semangat tim yang berorientasi tujuan secara positif dan signifikan terhadap kualitas implementasi tugas, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi semangat tim yang berorientasi tujuan akan semakin meningkatkan kualitas implementasi tugas. Dengan kata lain bahwa perusahaan yang memiliki tim yang bersemangat akan semakin meningkatkan kualitas tugas-tugas yang dilaksanakan.

Pada uji faktor konfirmatori variabel kualitas implementasi tugas, empat indikator yang terdiri dari kualitas proses pelaksanaan kerja, kualitas proses memilih dari berbagai alternatif, memelihara kualitas hubungan, mengutamakan kualitas yang akan dicapai terbukti secara meyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Rata-rata nilai indeks yang tinggi pada kualitas pelaksanaan tugas, menunjukkan bahwa implementasi sudah dilaksanakan dengan baik. Kualitas pelaksanaan tugas dapat dikembangkan dengan: proses monitoring dan brainstorming pelaksanaan kerja dengan melaksanakan sesuai kualifikasi dan bekerja dengan optimal; koordinasi efektif dengan tim serta layanan prima pada mitra dan pelanggan; siklus perencanaan-pelaksanaan-evaluasi-perbaikan dengan dukungan dan feedback dari pimpinan tim serta menjaga komunikasi dan hubungan yang baik; jaminan kualitas produk dan layanan dengan menyelesaikan tugas secara cepat dan tepat.

Anggota tim yang saling mengenal, saling percaya, saling mendukung dan memberi semangat akan mendorong lebih cepat kualitas proses pelaksanaan tugas. Fungsi kontrol juga akan berjalan lebih efektif dan efisien. Konflik dapat ditekan, sehingga pertautan antar anggota tim dapat berjalan intensif dan sinergis. Sehingga tingkat kesalahan dapat ditekan sekecil mungkin (Feys, M. et. al., 2013). Saling menyemangati dengan memberi ungkapan positif atas gagasan rekan satu tim akan menumbuhkan keinginan untuk berprestasi. Ketika anggota tim mau bekerja keras untuk sebuah objek, sasaran, dan nilai-nilai tertentu dengan dihargai, maka akan bekerja pada level tertinggi dan berusaha seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan (Joiner, T.A., 2007).

5. Pembahasan Hipotesis 5

Studi ini membuktikan pengaruh positif kualitas implementasi tugas terhadap kinerja tim, menunjukkan bahwa semakin berkualitas pelaksanaan tugas maka semakin meningkatkan kinerja tim. Hal tersebut mengandung makna bahwa sebuah tim yang mampu melaksanakan tugas berkualitas akan semakin bagus kinerjanya. Dengan kata lain bahwa sebuah tim yang mengutamakan kualitas proses pelaksanaan kerja, kualitas proses memilih dari berbagai alternatif, memelihara kualitas hubungan, mengutamakan kualitas yang akan dicapai akan semakin baik kinerja timnya.

Rata-rata nilai indeks pada kinerja tim menunjukkan hasil yang tinggi, yang berarti bahwa kinerja tim BUMM baik. Kinerja tim dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan temuan empiris pada penelitian ini, yakni dengan: optimalisasi tim kerja dengan pelayanan maksimal, komunikasi terbuka dengan perencanaan yang singkat dan bertanggung jawab; menindaklanjuti setiap masalah yang dihadapi sesuai dengan pembagian kerja dan keahlian; hasil kerja yang sesuai bahkan melampaui target dengan ditandai apresiasi yang positif dari pihak eksternal maupun internal; dan aktivitas tim dengan sumberdaya yang efisien dan pemanfaatan teknologi komunikasi.

Dalam tim yang berkinerja unggul, memerlukan tim kerja yang berperilaku sebagai tim. Tim kerja sebagai sekumpulan individu yang berkompeten yang saling melengkapi, saling mempercayai, saling belajar, saling mendorong dan saling mendorong dalam semangat kebersamaan. Seperti dalam konsep sinergitas, bahwa pemikiran dua orang atau lebih cenderung menghasilkan pemikiran yang lebih baik daripada pemikiran satu orang. Hasil tim jauh lebih baik daripada individu. Dengan kebersamaan, saling mempercayai dan mendukung akan mengoptimalkan kinerja tim.

Hasil ini mendukung pandangan mengenai pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara kualitas kerja tim dan kinerja tim (Hoegl et al. 2003), yang dilakukan pada proyek pengembangan perangkat lunak dengan berbagai tingkat inovasi. Argumen dan analisis berfokus pada hubungan antara kualitas kerja tim dan kinerja tim (efisiensi dan efektivitas) untuk proyek-proyek yang memunculkan inovasi tugas tinggi (pengembangan solusi perangkat lunak baru) dan proyek yang berinovasi pada tugas moderat (proyek peningkatan/penyesuaian perangkat lunak).

6. Pembahasan Hipotesis 6

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Transformative Interaction Capability* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kelincahan tim, mengindikasikan bahwa semakin baik *Transformative Interaction Capability* maka akan semakin meningkatkan *Team Agility*. Dengan kata lain bahwa kemampuan tim untuk saling memberdayakan ide-ide dalam bekerja, saling melengkapi kompetensi, saling berinteraksi aktif dalam belajar, saling

meningkatkan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan, berinteraksi untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu, merupakan faktor-faktor penting dalam agilitas tim.

Agilitas merupakan kemampuan respon yang cepat dalam setiap perubahan lingkungan baik dari permintaan maupun penawaran, termasuk juga dukungan fleksibilitas dan adaptabilitas, serta penyelarasan proses (Dwayne Whitten et al. 2012). Perusahaan yang berhasil mendorong agilitas tim akan mempromosikan aliran sinkron informasi real-time di antara mitranya; mengembangkan hubungan kolaboratif yang kuat, jangka panjang, dengan pemasok; merancang proses produksi untuk memfasilitasi penundaan; membangun buffer persediaan komponen kunci yang murah; mengembangkan sistem atau mitra logistik yang dapat diandalkan; dan menyusun rencana darurat dan mengembangkan tim manajemen krisis (Lee 2004).

Hasil temuan penelitian mengenai kelincahan tim pada BUMM menunjukkan rata-rata nilai indeks yang tinggi, yang menandakan bahwa agilitas tim sudah dilaksanakan dengan baik. Kelincahan tim dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan temuan empiris pada penelitian ini, yakni dengan: Adaptasi dengan software dan teknologi baru serta mengaplikasikannya; Berbagi ilmu dan ketrampilan dimanapun ditempatkan dan selalu siap mendukung tim lain; Responsif dengan sistem organisasi dengan adaptasi yang cepat; aktif, responsif, dan belajar dengan cepat terhadap proses bisnis; Kerjasama yang solid dengan tim lain di saat kritis dan kerja yang overload; Responsif dengan berinovasi pada software keuangan, aset, dan bisnis; Fleksibel dalam kerja dan penempatan kerja dengan mengkomunikasikan skala prioritas; Responsif dan belajar dengan cepat terhadap perubahan.

7. Pembahasan Hipotesis 7

Temuan penelitian ini menunjukkan pengaruh positif *Team Agility* terhadap kinerja tim, yang mengartikan bahwa semakin baik agilitas tim maka semakin meningkatkan kinerja tim. Hal ini mengandung makna semakin *agile* sebuah tim, yang ditandai dengan mengembangkan ketrampilan baru dengan cepat, responsif pada perubahan tim lain, responsif pada perubahan organisasi, responsif pada perubahan proses bisnis, kerjasama lintas batas fungsional, responsif terhadap ketrampilan IT, mudah beralih ke berbagai proyek, responsif menerapkan manajemen baru akan semakin baik kinerja tim.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang menempatkan pentingnya agilitas tim pada kinerja tim. Agilitas tim kerja telah ditinjau untuk mencapai sejumlah manfaat organisasi, diantaranya untuk meningkatkan produktivitas, laba, dan pangsa pasar, untuk menumbuhkan bisnis di pasar yang kompetitif dari perubahan yang terus-menerus dan tak terduga, dan untuk meningkatkan prospek organisasi untuk bertahan hidup di lingkungan bisnis global yang semakin bergejolak (Breu et al. 2002).

8. Pembahasan Hipotesis 8

Hipotesis 8 merupakan konsekuensi dari hasil membangun model yang *satisfactory fit* pada penelitian ini. Dengan diketahuinya nilai indeks modifikasi yang besar berkaitan hubungan *Team Agility* terhadap *Task Implementation Quality*, maka untuk meningkatkan nilai kelayakan sebuah model, kedua variabel tersebut perlu dikorelasikan. Dengan adanya korelasi *Team Agility* terhadap *Task Implementation Quality* maka perlu mengungkapkan dukungan kuat dengan munculnya Hipotesis 8.

Kalimat Hipotesis 8 adalah “semakin kuat *Team Agility* maka *Task Implementation Quality* semakin meningkat”. Kelincahan tim merupakan kemampuan tim dalam menanggapi perubahan tak terduga dengan cara yang tepat dan memanfaatkan perubahan ini sebagai peluang (Werder and Maedche 2018; Werder 2016). Kelincahan tim adalah karakteristik proses tim, yang menjelaskan kemampuan untuk menanggapi perubahan dari waktu ke waktu. Kemampuan tersebut mencirikan bagaimana anggota tim berinteraksi untuk mengonversi kebutuhan organisasi. Setiap waktu akan selalu ada perubahan, dan anggota tim harus proaktif dengan perubahan yang terjadi. Apabila anggota tim selalu siap, apapun yang akan dihadapi dapat ditangani dengan mudah. Hal ini memberikan hasil mutu kualitas pekerjaan yang lebih baik (Oxley 2018).

Tim yang lincah dengan berinteraksi serta keterbukaan komunikasi, dapat lebih berkontribusi secara berarti bagi kebahagiaan tim (Sandstrom, G.M., and E. W. Dunn. (2014). Anggota tim akan saling merasa nyaman dan dengan mudah menghadapi berbagai situasi yang sulit. Berbagai rintangan dalam tim berjalan dengan penerimaan anggota tim yang membuat implementasi tugas lebih baik.

B. Temuan Empiris mengenai *Transformative Interaction Capability*

Konsep baru yang diajukan pada penelitian ini adalah *Transformative Interaction Capability*, dimana dalam penelitian ini diajukan untuk mengisi kesenjangan penelitian pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja tim. *Transformative Interaction Capability* merupakan sebuah proses dimana anggota tim berkemampuan dalam berinteraksi yang memberdayakan kapasitas pribadi, saling memberdayakan anggota organisasi serta interaksi yang mendorong pengembangan gagasan untuk membangun nilai tambah organisasional dengan memberdayakan ide-ide dalam kerja, saling melengkapi kompetensi, berinteraksi aktif dalam belajar, berorientasi masa depan, mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, dan berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu.

Transformative Interaction Capability pada penelitian ini sebagai *novelty* yang memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja tim. Dari hasil pengujian secara empiris, *novelty* ini telah terbukti sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja tim. Sejauhmana peran penting variabel *Transformative Interaction Capability* dapat dilihat dari

indikator-indikator yang kevalidannya telah terbukti secara empiris. Indikator-indikator *Transformative Interaction Capability* adalah memberdayakan ide-ide kerja, saling melengkapi kompetensi, aktif dalam belajar, berorientasi masa depan, mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, dan menghasilkan pengetahuan terpadu.

Seperti yang telah dijabarkan pada Bab 2, bahwa ada tiga dimensi yang membentuk *Transformative Interaction Capability*, yaitu: *sensemaking building*, *transformative learning*, dan *knowledge creating*.

Dimensi 1: *Sensemaking Building*

Sensemaking Building merupakan dimensi pertama dalam *Transformative Interaction Capability*, yang merupakan proses memaknai hal yang terjadi dalam organisasi dan merespon dalam bentuk aksi atau tindakan. Perusahaan dengan kemampuan mengembangkan *sensemaking* yang baik, akan lebih mampu berkomunikasi (dengan pertukaran informasi strategis), menafsirkan secara simultan kondisi lingkungan dengan kompleksitas strategis, dan menganalisis berbagai perspektif mengenai jumlah dan berbagai informasi yang mengarah pada rentang perilaku yang lebih besar, yang bisa dimanfaatkan untuk merespon lingkungan. *Sensemaking Building* merupakan sebuah kebutuhan untuk menghadapi gejolak pasar, sebuah perspektif terbuka mengenai budaya organisasi, dan keanekaragaman fungsional tim. Sebagai kemampuan, *Sensemaking Building* berkontribusi pada perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, jelas ada nilai dalam kemampuan untuk merasakan kebutuhan untuk mengkonfigurasi ulang struktur aset perusahaan, dan untuk mencapai transformasi internal dan eksternal yang diperlukan (Teece et al. 1997). *Sensemaking Building* dalam tim merupakan sebuah konteks relasional yang saling terkait dan memperkuat perilaku individu dalam tim sehingga membentuk hasil *sensemaking* organisasi.

Kapabilitas *sensemaking* membantu tim untuk berbagi informasi yang dirangkum dengan semua anggota tim dan menggabungkan berbagai informasi dari pesaing-pelanggan, pengetahuan tacit, kompetensi teknologi, wawasan, dan gagasan ke dalam konsep produk baru. Melalui *Sensemaking Building*, anggota tim menginterpretasikan informasi dan membuatnya menjadi nyata dengan mengkomunikasikan keyakinan untuk mengkonstruksi makna dan tujuan bersama. Makna dan tujuan bersama adalah output dari *Sensemaking Building*, yang dijabarkan untuk menjelaskan dan menganalisis realitas. Makna dan tujuan bersama ini ditujukan sebagai landasan agenda organisasi. Dalam kata lain bahwa *Sensemaking Building* adalah merasionalisasi informasi.

Ada dua hal indikasi dalam membangun sensemaking, yaitu saling memberdayakan ide-ide kerja memaknai kebutuhan organisasi dan saling melengkapi kebutuhan tim.

1. Memberdayakan ide-ide kerja

Hasil penelitian empiris pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah, memandang saling memberdayakan ide-ide dalam bekerja sebagai hal yang penting dilaksanakan. Hal ini tercermin dari nilai indeks yang tinggi, serta diwujudkan dalam bentuk perilaku anggota tim yang saling memberdayakan untuk mengembangkan ide-ide. Pemberdayaan anggota tim dengan menggali ide-ide dari berbagai media yang bisa dimanfaatkan dalam kerja.

Menurut Cornelissen et al. (2014) sensemaking mengacu pada proses konstruksi makna dimana orang-orang menafsirkan peristiwa dan masalah di dalam dan di luar organisasi, yang bisa jadi mengejutkan, rumit, atau membingungkan mereka. Untuk merespon hal ini perlu adanya kesadaran dan memaknai bersama dengan saling memberdayakan ide-ide strategis sehingga dapat dilaksanakan oleh anggota tim. Implementasi pemberdayaan ide-ide dalam BUMM di Jateng dan DIY berupa: rapat tim seminggu sekali untuk koordinasi, pemanfaatan email secara intensif, komunikasi dengan whatsapp group, menggunakan *peer sharing group* untuk bertukar ide, dan dengan adanya laporan kerja periodik.

Hal ini sesuai dengan studi Cogin (2012) yang menyebutkan bahwa rekan kerja bersama memiliki kesadaran yang sama dan mengembangkan ide kolektif, dan pengalaman. Pada studi tersebut dijelaskan pula bahwa pendukung gagasan teori multigenerasi berpendapat bahwa orang yang tumbuh dalam periode waktu yang berbeda, mempunyai keyakinan, nilai, sikap, dan harapan yang sangat berbeda, yang pada gilirannya berdampak pada perilaku mereka secara umum di tempat kerja.

2. Saling melengkapi kompetensi

Hasil penelitian empiris pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah, memandang saling melengkapi kompetensi dalam bekerja sebagai hal yang sangat penting dilaksanakan. Rata-rata nilai indeks menunjukkan kategori sangat tinggi. Hal ini mengartikan bahwa responden sangat paham pada kemampuan anggota tim untuk saling melengkapi kompetensi. Temuan dari penelitian ini, menunjukkan bahwa saling melengkapi kompetensi adalah membangun tim yang solid dengan penyempurnaan struktur dan evaluasi dengan melaksanakan workshop dan pelatihan.

Studi ini mendukung studi yang dilakukan Barton et al. (2017) bahwa untuk kerja tim yang kompeten, para anggota tim perlu pengetahuan tentang input, output, dan proses individual yang terkait dengan kinerja tim yang efektif. Analisis Salas et al. (2005) juga mengungkapkan kerangka kerja tim keandalan

tinggi (*high reliability teams/HRM*) dan manajemen sumber daya krisis kru (*crew-crisis resource management/CRM*) yang menginformasikan basis pengetahuan yang digunakan untuk mengajarkan kerja tim perawat yang kompeten. Pada studi Barton kerangka kerja *high reliability teams* dianggap sebagai pengetahuan dasar untuk kompetensi kerja tim keperawatan. Kompetensi setiap individu dalam sebuah tim memang berbeda-beda, namun sebagai sebuah tim harus menunjukkan sebuah kesatuan yang solid. Sehingga saling melengkapi kompetensi adalah bagian dari sebuah kemampuan tim yang berdaya ubah.

Temuan pada penelitian mengenai saling melengkapi kompetensi pada BUMM di Jateng dan DIY berupa: perombakan/penyempurnaan struktur unit kerja, selalu berusaha untuk mengikuti kegiatan peningkatan kapasitas, melakukan evaluasi rutin berkala, mengadakan workshop dan pelatihan.

Dimensi 2: *Transformative Learning*

Transformative Learning adalah dimensi kedua dalam *Transformative Interaction Capability*. Pembelajaran merupakan cara-cara dimana anggota tim menginternalisasi keterampilan dan pengetahuan baru. Meskipun hasil pembelajaran adalah pengetahuan, anggota tim menggunakan cara-cara untuk mengatur dan mengintegrasikan materi, yang menunjukkan bahwa ada berbagai proses dimana anggota saling belajar.

Transformasi mengacu pada bentuk perkembangan yang meresap, yang terjadi di setiap kebudayaan sebagai aspek dari setiap ritus peralihan, dalam gerakan besar dari satu paradigma sosial ke paradigma sosial berikutnya. Mezirow (2003) menjelaskan pembelajaran transformatif sebagai peristiwa yang mempromosikan pembelajaran reflektif dalam pengaturan yang relatif bebas dari pengekangan sosial dan politik. Pembelajaran transformatif menggambarkan filosofi pedagogi yang sama dengan pendidikan transformatif, namun dibedakan dari pedagogi kritis, pendidikan progresif, dan sebagian besar pendidikan orang dewasa. Beberapa orang mencatat bahwa pembelajaran transformatif dan pendidikan transformatif digunakan secara bergantian. Studi ini lebih memilih untuk membedakan antara keduanya berdasarkan konten program pendidikan, sehingga lebih sesuai menggunakan istilah pembelajaran transformatif.

Perusahaan dengan kemampuan pembelajaran transformatif yang baik, akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, baik dari internal maupun eksternal organisasi. Ada dua indikator dalam pembelajaran transformatif, yaitu berinteraksi aktif dalam belajar dan meningkatkan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan.

3. Berinteraksi aktif dalam belajar

Hasil penelitian empiris pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah, menunjukkan bahwa berinteraksi aktif dalam belajar sebagai hal yang penting

dilaksanakan. Hal ini tercermin dari nilai indeks yang tinggi, serta diwujudkan dalam bentuk perilaku anggota tim yang aktif dalam belajar. Temuan penelitian wujud interaksi aktif dalam belajar di BUMM dilaksanakan dengan cara berinteraksi dengan saling berbagi dan beradaptasi, yakni dengan berbagi pengetahuan, mampu bekerja dalam tim, mampu membawa diri, adaptasi terhadap situasi terkini, menyesuaikan kebutuhan pasar.

4. Berorientasi masa depan

Hasil penelitian empiris pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah, menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan sebagai hal yang sangat penting dilaksanakan. Hal ini tercermin dari nilai indeks yang sangat tinggi, serta diwujudkan dalam bentuk perilaku anggota tim dengan cara penguatan kapasitas diri, berdedikasi dan menyesuaikan perubahan pasar dan berorientasi masa depan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa beberapa hal yang telah dilaksanakan berkaitan dengan peningkatan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan pada BUMM adalah dengan menjaga ibadah yang baik, mengikuti seminar-seminar untuk memperkaya ilmu, adanya penjaminan mutu, penguatan AIK (Al Islam dan Kemuhammadiyah), berdedikasi untuk perbaikan, melihat perubahan pasar.

Dimensi 3: Knowledge Creating

Knowledge Creating adalah dimensi ketiga dalam *Transformative Interaction Capability*. Dalam lingkungan yang selalu berubah, organisasi perusahaan harus merespon dengan cepat kebutuhan pasar, agar mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Hal ini merupakan alasan perusahaan untuk menciptakan pengetahuan dengan menciptakan dan atau mengembangkan produk dan layanan baru. Pengetahuan ini merupakan hasil dari upaya kolektif, dalam praktik diimplementasikan dalam bentuk tim produk baru, tim pengembangan layanan, dan sebagainya.

Keberadaan BUMM telah berkontribusi sebagai pengetahuan baru dalam organisasi, dimana sebagian BUMM awalnya adalah Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) di bidang Ekonomi. Konsep pengembangan ekonomi di Muhammadiyah tidak akan bergerak murni hanya mengejar bisnis, namun bisnis yang punya implikasi menyejahterakan anggota dan menyejahterakan rakyat, yang kepemilikannya adalah milik Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Sejak ditetapkan pada 3 Februari 2017 Surat Keputusan Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah tentang Badan Usaha Milik Muhammadiyah, menetapkan Ketentuan Umum diantaranya adalah:

- Amal Usaha Muhammadiyah, yang selanjutnya disebut AUM, adalah bentuk usaha yang dilembagakan dan pengorganisasiannya diatur dengan ketentuan tersendiri dalam rangka pelaksanaan Program Muhammadiyah.

- Badan Usaha Milik Muhammadiyah, yang selanjutnya disebut BUMM, adalah usaha-usaha di bidang ekonomi yang dilembagakan yang didirikan dan dimiliki oleh Muhammadiyah.
- Perseroan Terbatas, yang selanjutnya disebut Perseroan, adalah badan hukum BUMM yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasar perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham, yang paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Muhammadiyah sebagai badan hukum.

Hal menarik di sini yang perlu digarisbawahi adalah Muhammadiyah mengalami transformasi menuju konvergensi antara *social entrepreneurship* (Dees 2017), dengan adanya inovasi untuk melakukan perubahan sosial; dan *corporate culture*, yakni membangun budaya organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas organisasi sehingga memperoleh kepercayaan dari masyarakat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan profit atau pendapatan untuk diinvestasikan kembali guna membiayai kegiatan sosial dan kepentingan organisasi Muhammadiyah (Baidhawiy 2014). Prinsipnya adalah bahwa Muhammadiyah ambil bagian dalam upaya bisnis sosial yang sehat dan bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, bukan hanya untuk tujuan kapitalisasi (Q.S. At Takatsur).

Dalam Surat Keputusan Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah tentang Badan Usaha Milik Muhammadiyah, Bab III Pasal 4 menyebutkan bahwa: (1) BUMM yang didirikan dan diselenggarakan oleh Persyarikatan berbentuk perseroan. (2) Pimpinan Pusat dapat mendirikan Perseroan sebagai Perusahaan Induk (*holding company*). Hal ini menyiratkan bahwa semua usaha yang didirikan Muhammadiyah tidak ada yang diatasnamakan perorangan.

Selanjutnya pada Bab IV Pasal 5 mengenai Modal dan Saham, (1) Modal Perseroan merupakan dan berasal dari kekayaan Persyarikatan yang dipisahkan. (2) Saham Perseroan wajib dimiliki oleh Persyarikatan sebagai badan hukum paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) dari keseluruhan saham yang diterbitkan. Inilah yang menjadi ciri *holding company* milik Muhammadiyah.

Penciptaan pengetahuan terdiri dari dua indikator, yaitu: mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, dan menghasilkan pengetahuan terpadu.

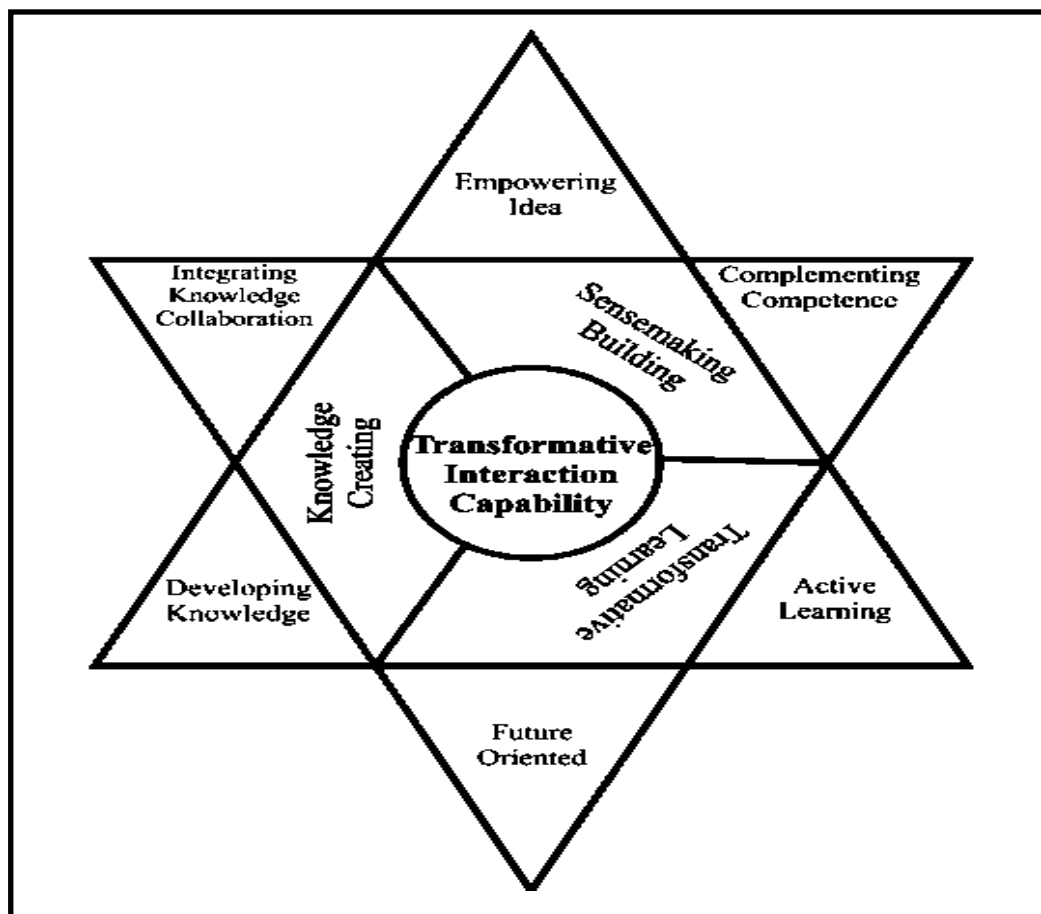
5. Mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru

Hasil penelitian empiris pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah, menunjukkan bahwa mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru sebagai hal yang penting dilaksanakan. Hal ini tercermin dari nilai indeks yang tinggi, serta diwujudkan dalam bentuk perilaku anggota tim dalam mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru. Temuan penelitian pada BUMM, pengembangan pengetahuan dan kompetensi baru dilakukan dengan berinteraksi

dan belajar, mengikuti perkembangan desain dan teknologi terkini. Beberapa hal yang telah dilaksanakan adalah: selalu belajar hal-hal baru, mengikuti perkembangan teknologi, mengikuti perkembangan desain, mengikuti selera konsumen, dan fleksibel dalam layanan dan produk.

6. Menghasilkan pengetahuan terpadu

Gambar 5.1. Piktografik *Transformative Interaction Capability*



Sumber: Hasil Analisis yang dikembangkan untuk disertasi ini, 2018

Hasil penelitian empiris pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah, menunjukkan bahwa menghasilkan pengetahuan terpadu sebagai hal yang penting dilaksanakan. Hal ini tercermin dari nilai indeks yang tinggi, serta diwujudkan dalam bentuk perilaku anggota tim untuk menghasilkan pengetahuan terpadu. Temuan penelitian pada BUMM, menghasilkan pengetahuan terpadu dilakukan dengan berkolaborasi dengan tim untuk selalu memperbarui informasi dan evaluasi. Implementasi yang sudah dilaksanakan diantaranya adalah: bertukar informasi agar pekerjaan dapat selesai secara efektif dan efisien, selalu update informasi,

melakukan mentoring tim, membuat laporan mingguan, dan selalu meningkatkan *internet skill*.

Ilustrasi *Transformative Interaction Capability* beserta dimensi-dimensi dan indikator-indikator dapat disajikan pada Gambar 5.1, yang berbentuk bintang dengan cakupan tiga dimensi: *sensemaking building*, *transformative learning*, dan *knowledge creating*, dengan enam indikator yang terdiri: saling memberdayakan ide-ide, saling melengkapi kompetensi, berinteraksi aktif dalam belajar, kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan, saling berinteraksi untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, dan berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu.

BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Kesimpulan Hipotesis

Studi ini semula mengajukan 7 hipotesis, dimana ketujuh hipotesis telah diuji dan dibahas pada Bab 4 dan Bab 5. Namun hasil pengujian kelayakan dengan SEM menunjukkan dua alternatif model penelitian, yaitu Alternatif 1 dan Alternatif 2.

Alternatif 1, menghasilkan model sesuai hipotesis yang diajukan, dengan modifikasi membuang 1 indikator TA6. Alternatif 2, menghasilkan model sesuai hipotesis yang diajukan, dengan modifikasi membuang 4 indikator (QWL2, OTS2, TP1 dan TA6) dan menambah korelasi *Team Agility* terhadap *Task Implementation Quality*. Masing-masing alternatif telah menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis penelitian ini, namun pada alternatif 2 menyajikan hubungan variabel *Team Agility* yang positif signifikan terhadap *Task Implementation Quality*. Sehingga model akhir penelitian ini adalah alternatif 2.

Kedua model (alternatif 1 dan alternatif 2) menghasilkan nilai pengaruh yang sama, dimana nilai pengaruh terbesar yaitu pada pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Transformative Interaction Capability*. Sedangkan nilai pengaruh terkecil terdapat pada pengaruh *Team Agility* terhadap *Team Performance*.

Hasil pengujian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut: **Pertama**, Hipotesis yang menyatakan bahwa semakin baik *Quality of Work Life* pada sebuah perusahaan, maka semakin baik *Transformative Interaction Capability* anggota tim dalam perusahaan tersebut. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah maka akan semakin baik kemampuan interaksi berdaya ubah para anggota timnya. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi Krueger et al. (2002) dan (Hosseinabadi et al. 2013) yang membuktikan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi berinteraksi, sehingga setiap upaya dalam memecahkan masalah kehidupan kerja dan kehidupan pribadi akan efektif dalam lingkup konsentrasi pekerjaan, kepuasan kerja, kebahagiaan di tempat kerja, dan produktivitas organisasi. Sehingga terdapat peningkatan kualitas pekerjaan setelah tim bekerja. Temuan penelitian ini memperkaya hasil penelitian Narehan et al. (2014) bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan kesejahteraan emosional, hubungan interpersonal, pengembangan pribadi, dan keterlibatan sosial.

Kedua, semakin baik *Transformative Interaction Capability*, maka semakin tinggi kinerja tim. Hipotesis telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini mengindikasikan bahwa pada perusahaan yang memiliki kemampuan interaksi

berdaya ubah maka akan semakin meningkatkan kinerja tim pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain, pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah kecenderungan melaksanakan interaksi yang berdaya ubah baik dalam aktivitas *sensemaking building*, *transformative learning*, dan *knowledge creating* akan lebih semakin meningkatkan kinerja tim. *Transformative Interaction Capability* yang dimaksud berupa keterbukaan dengan saling memberdayakan ide-ide dalam bekerja, saling melengkapi kompetensi, berinteraksi aktif dalam belajar, meningkatkan kapasitas berpikir yang berorientasi masa depan, berinteraksi untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi baru, dan berkolaborasi menghasilkan pengetahuan terpadu.

Secara umum temuan tersebut melengkapi perspektif Teori TIP (*Time, Interaction, Performance*) dari Joseph E. McGrath yang membahas bagaimana kelompok dan aktivitas kelompok pada tingkat moralitas dan kompleksitas sifat kelompok dalam kehidupan organisasi, yang dijelaskan dalam pola dan fungsi kelompok. Pada pola kelompok, terdiri dari permulaan, penyelesaian masalah, resolusi konflik, dan eksekusi. Sementara pada fungsi kelompok dijelaskan ada 3 fungsi, yakni: produksi, kesejahteraan dan dukungan anggota. Dalam produksi, eksekusinya adalah kinerja; pada kesejahteraan eksekusinya adalah interaksi; dan pada dukungan anggota eksekusinya adalah partisipasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Hong et al. (2016), Kleinsmann et al. (2010), dan Mesmer-Magnus and DeChurch (2009) yang menemukan peran interaksi para anggota tim yang berdampak pada kinerja. Secara khusus konsep interaksi transformatif pada organisasi merupakan proses responsif yang sangat kompleks, dimana orang-orang menciptakan bentuk organisasi melalui interaksi tingkat mikro yang dinamis. Dengan konsep baru *Transformative Interaction Capability* merupakan sesuatu yang memperkaya khasanah ilmu pengetahuan yang mendukung *Resource Advantage Theory*, tentang peran penting sumber daya dan kapabilitasnya.

Ketiga, semakin baik *Transformative Interaction Capability*, maka semakin tinggi semangat tim yang berorientasi tujuan. Hipotesis ini telah diuji dan ternyata telah terbukti secara empiris. Studi ini telah menunjukkan bahwa pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah semakin baik *Transformative Interaction Capability*, akan semakin meningkatkan semangat tim yang berorientasi tujuan. Spirit atau semangat dalam mencapai tujuan pada warga Muhammadiyah merupakan refleksi dari implementasi “spiritualitas Ihsan yang Berkemajuan” (Amin Abdullah, 2014). Studi ini mendukung penelitian sebelumnya (Silva et al. 2014), Chen et al. (2007), dan (Shapiro et al. 2002) mengenai kemampuan kelompok dalam sebuah tim saat bekerja bersama, diantaranya adalah mengkomunikasikan ide, bertukar dan berbagi informasi, mengkoordinasikan kegiatan, mendiskusikan masalah, dan membuat keputusan akan membuat tim

semakin bersemangat. Kemampuan interaksi yang berdaya ubah memberi dampak signifikan pada semangat tim.

Dalam pembahasan sebelumnya telah diuraikan bagaimana implementasi kapabilitas interaksi berdaya ubah dalam badan usaha milik muhammadiyah. Sedangkan semangat tim dalam badan usaha muhammadiyah memberikan bukti empiris bahwa rata-rata nilai indeks sangat tinggi, yang berarti bahwa semangat tim yang berorientasi tujuan pada badan usaha muhammadiyah telah dilaksanakan dengan sangat baik.

Keempat, semakin tinggi semangat tim yang berorientasi tujuan, maka semakin tinggi kualitas implementasi tugas. Hipotesis tersebut telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik semangat tim yang berorientasi tujuan pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah maka akan semakin meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas. Dalam pengertian lain bahwa perusahaan dengan tim yang selalu bersemangat maka akan semakin meningkatkan pelaksanaan tugas-tugas. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Peng Lin (2010) yang menunjukkan penekanan secara substantif pada interaksi timbal balik karyawan dalam konteks pekerjaan, bahwa secara substansial pembagian tempat kerja karyawan membantu sebagai faktor kunci untuk keefektifan tugas. Organisasi yang menempatkan karyawan dalam tim dan menempatkan pekerja bersama-sama dengan harapan bahwa mereka bersemangat dan bersikap prososial terhadap satu sama lain untuk kepentingan organisasi. Hasil studi Doyle et al. (2016) juga menunjukkan bahwa jarak status antara karyawan dapat mempengaruhi kesediaan mereka untuk saling membantu.

Keberadaan anggota tim yang bekerja dan berjuang di Muhammadiyah ditujukan agar pengembangan kepemimpinan diri anggota Muhammadiyah menjadi efektif, dengan memanfaatkan proses pengembangan kepemimpinan total yang lengkap, terintegrasi, dan menyeluruh. Hal ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Kotter (2008) tentang Konsep *Total Leader*, yang mendeskripsikan organisasi masa depan adalah organisasi di mana setiap orang adalah pemimpin. Hanya ketika orang mampu memimpin diri mereka sendiri mereka benar-benar diberdayakan untuk menjadi kreatif dan inovatif. Hal ini berarti kepemimpinan harus dikembangkan di setiap karyawan.

Dalam setiap tim, apabila masing-masing anggota mempunyai kepemimpinan diri yang baik akan saling mendorong semangat tim sehingga berdampak pada kualitas pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Kelima, Semakin tinggi kualitas implementasi tugas, maka semakin tinggi kinerja tim. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Carless and De Paola (2000) yang menunjukkan bahwa kekompakan tugas adalah prediktor dari kinerja kelompok kerja yang lebih baik dibandingkan dengan kekompakan sosial dan daya tarik

individu terhadap kelompok. Pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan kerjasama yang baik selama proses pelaksanaan kerja, menjaga kualitas proses, kualitas hubungan antar anggota tim dan kualitas hasil yang akan dicapai mendukung penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan kinerja tim kerja (Feng et al. 2016; Hoegl and Gemuenden 2001).

Hasil temuan penelitian menunjukkan rata-rata nilai indeks kualitas pelaksanaan tugas dalam kategori tinggi, yang berarti bahwa kualitas pelaksanaan tugas telah dilaksanakan dengan baik. Beberapa kualitas pelaksanaan tugas yang telah diimplementasikan pada BUMM adalah dengan proses monitoring dan brainstorming pelaksanaan kerja, koordinasi efektif dengan tim serta layanan prima pada mitra dan pelanggan, siklus perencanaan-pelaksanaan-evaluasi-perbaikan dengan dukungan dan feedback dari pimpinan tim serta menjaga komunikasi dan hubungan baik, dan menjamin kualitas produk dan layanan dengan menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.

Keenam, Semakin baik *Transformative Interaction Capability*, maka semakin baik kelincahan tim. Hasil ini mengindikasikan bahwa pada perusahaan yang memiliki kemampuan interaksi berdaya ubah maka akan semakin meningkatkan kelincahan tim pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain, pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah kecenderungan melaksanakan interaksi yang berdaya ubah baik dalam aktivitas *sensemaking building*, *transformative learning*, dan *knowledge creating* akan lebih semakin mendorong kelincahan tim. Penelitian ini mendukung penelitian (Illeris 2017) dan penelitian (Breu et al. 2002) yang menyatakan bahwa dengan adanya kemajuan teknologi informasi merupakan determinan kelincahan tenaga kerja, yang mendukung platform infrastruktur fleksibel yang mendukung pengenalan cepat sistem informasi baru dan peningkatan kompetensi teknologi informasi di seluruh angkatan kerja. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa aplikasi teknologi informasi dan komunikasi meningkatkan kelincahan tenaga kerja paling banyak ketika digunakan untuk kerja kolaboratif.

Studi yang dilakukan pada badan usaha milik Muhammadiyah menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks kelincahan tim pada kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa kelincahan tim sudah dilaksanakan dengan baik. Kelincahan tim yang sudah dilaksanakan adalah dengan menyesuaikan software dan teknologi baru serta mengaplikasikannya; berbagi ilmu dan ketrampilan dimanapun ditempatkan dan selalu siap mendukung tim lain; responsif dengan sistem organisasi dengan adaptasi yang cepat; aktif, responsif dan belajar dengan cepat terhadap proses bisnis, kerjasama yang solid dengan tim lain di saat kritis dan kerja yang overload; responsif dengan berinovasi pada software keuangan, aset dan bisnis; fleksibel dalam kerja dengan mengkomunikasikan skala prioritas; serta responsif dan belajar dengan cepat dalam menghadapi perubahan.

Ketujuh, semakin lincah sebuah tim, maka semakin baik kinerja tim. Hipotesis tersebut telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kelincuhan tim pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah akan semakin tinggi kinerja timnya. Secara umum hasil penelitian ini memperkaya hasil temuan tentang hubungan *team agility* dan *teamwork performance*, yakni bahwa organisasi yang responsif dengan mengembangkan ketrampilan baru, responsif terhadap perubahan, mengembangkan lintas batas fungsional secara efektif, responsif terhadap ketrampilan IT (atau perangkat lunak), beralih ke berbagai proyek dengan mudah, dan responsif dalam menerapkan ketrampilan manajemen baru akan meningkatkan kinerja tim kerja (Hoegl et al. 2003; Mach and Baruch 2015).

Kedelapan, semakin lincah sebuah tim, maka semakin baik mutu pelaksanaan tugas. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kelincuhan tim pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah akan semakin baik mutu kerjanya. Secara umum hasil penelitian ini memperkaya hasil temuan tentang hubungan *team agility* dan *task implementation quality*, yakni bahwa organisasi yang responsif dengan mengembangkan ketrampilan baru, responsif terhadap perubahan, mengembangkan lintas batas fungsional secara efektif, responsif terhadap ketrampilan IT (atau perangkat lunak), beralih ke berbagai proyek dengan mudah, dan responsif dalam menerapkan ketrampilan manajemen baru akan meningkatkan mutu tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tim.

B. Kesimpulan atas Permasalahan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji masalah penelitian yang mengkonfirmasi *research gap* antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja tim. Masalah pada penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah konsep baru untuk mengisi kesenjangan hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja tim, sehingga konsep baru ini dapat digunakan sebagai upaya memperbaiki praktik-praktik SDM yang akan berdampak pada kinerja tim.

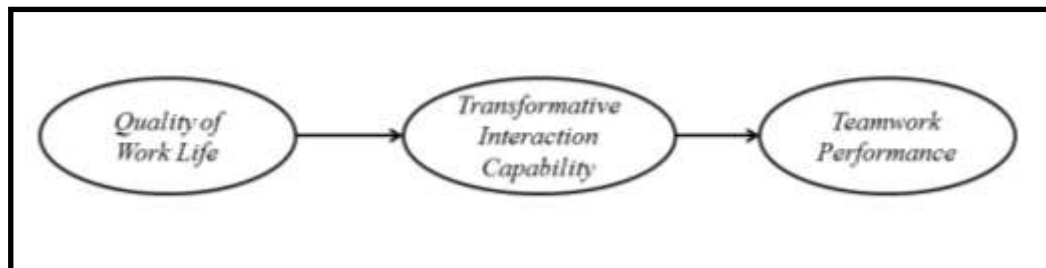
Masalah penelitian pada disertasi ini dituangkan dalam bentuk pertanyaan penelitian yang melibatkan variabel *Quality of Work Life*, *Objectives oriented Team Spirit*, *Task Implementation Quality*, *Team Agility*, dan *Teamwork Performance*. Jawaban dari pertanyaan penelitian menghasilkan 8 (delapan) hipotesis yang semuanya diterima. Berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung, terdapat 4 (empat) alternatif strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja tim, dengan penjelasan sebagai berikut.

1. Alternatif Pertama

Perusahaan dapat meningkatkan peran *Transformative Interaction Capability* sebagai mediator dalam *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork*

Performance. Hasil uji penelitian menunjukkan *total effect* pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork Performance* melalui *Transformative Interaction Capability* yang signifikan, menunjukkan bahwa *Transformative Interaction Capability* benar-benar menjadi mediasi dalam hubungan kedua variabel tersebut.

Gambar 6.1. Strategi Pertama meningkatkan *Teamwork Performance*



Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Pada organisasi perusahaan, peningkatan *Quality of Work Life* akan memperkuat *Transformative Interaction Capability* dan dengan interaksi yang berdaya ubah dapat meningkatkan kinerja tim kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan betapa penting peran *Transformative Interaction Capability* sebagai solusi dalam meningkatkan kinerja tim kerja. Secara visual strategi tersebut dapat diilustrasikan dengan Gambar 6.1.

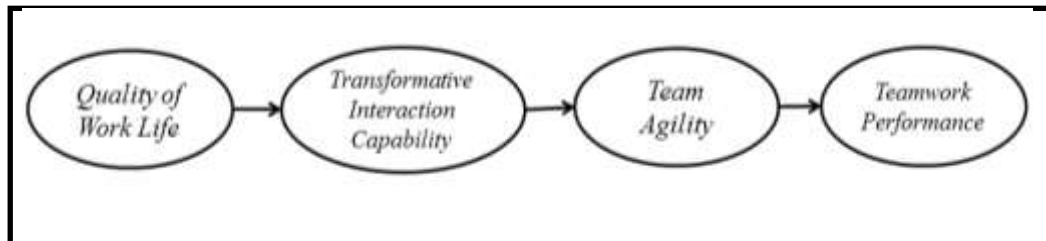
2. Alternatif Kedua

Perusahaan dapat meningkatkan *Teamwork Performance* dengan terlebih dahulu meningkatkan *Team Agility*. Dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *Team Agility* diperlukan *Transformative Interaction Capability*. Hasil ini menunjukkan bahwa *Transformative Interaction Capability* adalah prediktor dalam meningkatkan *Team Agility*. Dengan kata lain bahwa *Transformative Interaction Capability* dapat meningkatkan *Teamwork Performance* melalui variabel *Team Agility*. Meskipun perusahaan dapat meningkatkan *Teamwork Performance* secara langsung dengan adanya *Transformative Interaction Capability*, hasil ini menunjukkan bahwa *Team Agility* adalah sebagai mediator untuk meningkatkan *Teamwork Performance*.

Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa dalam hubungan *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*, *Transformative Interaction Capability* dan *Team Agility* adalah sebagai mediator kedua hubungan variabel tersebut. Dengan pengertian lain bahwa sebagai alternatif strategi untuk meningkatkan *Teamwork Performance* adalah perlu mempertimbangkan variabel *Quality of Work Life*, *Transformative Interaction Capability*, dan *Team Agility*. Pada perusahaan yang bekerja dengan melibatkan anggotanya dalam sebuah tim, perlu memperhatikan *Transformative Interaction Capability* dan *Team Agility* agar *Teamwork*

Performance meningkat. Secara visual dapat dibuat piktografi yang disajikan dengan Gambar 6.2.

Gambar 6.2. Strategi Kedua meningkatkan *Teamwork Performance*

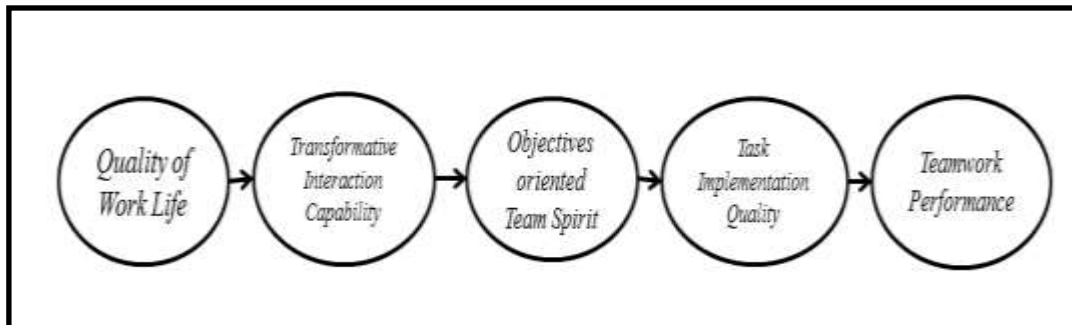


Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

3. Alternatif Ketiga

Temuan dalam penelitian ini juga menghasilkan bahwa dalam hubungan *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*, ada beberapa variabel yang dapat digunakan sebagai mediator, yaitu *Transformative Interaction Capability*, *Objectives oriented Team Spirit*, dan *Task Implementation Quality*.

Gambar 6.3. Strategi Ketiga meningkatkan *Teamwork Performance*



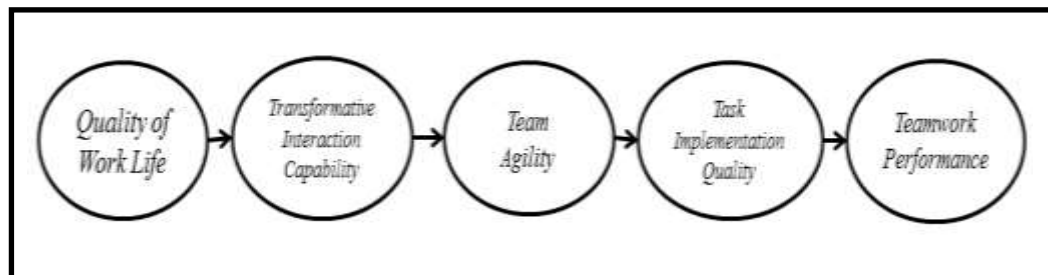
Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Seperti disajikan pada Gambar 6.3. yang menunjukkan bahwa ada 3 (tiga) konstruk penting yang dapat menghasilkan peningkatan hubungan *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*. Dengan pengertian lain bahwa *Transformative Interaction Capability*, *Objectives oriented Team Spirit*, dan *Task Implementation Quality* adalah sebagai prediktor dalam *Teamwork Performance*.

4. Alternatif Keempat

Temuan dalam penelitian ini juga menghasilkan bahwa dalam hubungan *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*, jalur lain yang bisa ditempuh adalah menggunakan beberapa variabel sebagai mediator, yaitu *Transformative Interaction Capability*, *Team Agility*, dan *Task Implementation Quality*.

Gambar 6.4. Strategi Keempat meningkatkan *Teamwork Performance*



Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Gambar 6.4. menyajikan bahwa ada 3 (tiga) hal penting yang dapat menghasilkan peningkatan hubungan *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*. Dengan pengertian lain bahwa *Transformative Interaction Capability*, *Team Agility*, dan *Task Implementation Quality* adalah sebagai prediktor dalam *Teamwork Performance*.

C. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan konsep interaksi transformatif terutama dalam bidang manajemen dan organisasi yang mendukung pengembangan bisnis jasa. Berdasar hasil pembahasan penelitian yang telah diuraikan, studi ini mengarah pada *work teams*, *group process*, *group dynamics*, *group learning*, *behavioral and attitude change*, dan *decision making*. Penelitian ini berhasil menjelaskan *research gap* antara *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork Performance*, melalui *Transformative Interaction Capability*. Peta jalan pemikiran dalam menjelaskan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Teamwork Performance* dengan mediasi *Transformative Interaction Capability* adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Transformative Interaction Capability* didukung oleh penelitian Gadon (1984), Hosseinabadi et al (2013), Liu and Feng (2007). Secara ontologi, model penelitian empiris yang diusulkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* merupakan variabel anteseden yang memiliki pengaruh langsung terhadap variabel *Transformative Interaction Capability*. Berdasar epistemologi melalui pengujian empiris terbukti bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh secara langsung terhadap *Transformative Interaction Capability*. Menurut aksiologi, untuk meningkatkan *Transformative Interaction Capability* maka perlu meningkatkan *Quality of Work Life* dimana dalam sebuah tim perlu menyadari betul peran dari setiap anggota timnya. Setiap tim dengan penuh kesadaran perlu menjaga kualitas kehidupan kerja sesama anggota tim dengan cara menjaga lingkungan kerja yang aman dan nyaman untuk bekerja, selalu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, saling mendukung untuk aktif berpartisipasi, dan saling

mengingatnkan untuk selalu berperilaku profesional. Dengan demikian secara epistemologi tujuan dari penelitian ini untuk mencari jawaban tentang bagaimana meningkatkan *Transformative Interaction Capability* pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah di DIY Dan Jawa Tengah telah terbukti dan secara aksiologi dapat dijelaskan.

2. Pengaruh *Transformative Interaction Capability* terhadap *Teamwork Performance* didukung oleh penelitian Ceschi et al. (2014), Fry et al. (2017), Zarraga-Rodriguez et al. (2015). Secara ontologi model penelitian empiris yang diusulkan dalam penelitian ini enunjukkan bahwa *Transformative Interaction Capability* merupakan variabel anteseden yang memiliki pengaruh langsung terhadap *Teamwork Performance*. Berdasar epistemologi melalui pengujian empiris terbukti bahwa *Transformative Interaction Capability* berpengaruh secara langsung terhadap *Teamwork Performance*. Kemudian secara aksiologi untuk meningkatkan *Teamwork Performance* maka harus meningkatkan *Transformative Interaction Capability*. Tim kerja adalah kelompok individu yang kompeten, saling berinteraksi dalam satu atau lebih tujuan bersama, yang mempunyai peran dan tanggung jawab berbeda dalam sebuah sistem organisasi, dengan batasan dan keterkaitan dengan konteks sistem dan lingkungan tugas yang lebih luas. Dengan demikian secara epistemologi tujuan dari penelitian ini untuk mencari jawaban tentang bagaimana meningkatkan kinerja tim pada Badan Usaha Milik Muhammadiyah telah ditemukan dan secara aksiologi juga dapat dijelaskan.
3. Hasil pengujian peran mediasi antara *Quality of Work Life* dengan variabel *Transformative Interaction Capability* dalam mencapai *Teamwork Performance* disajikan dengan perhitungan *sobel test*. Hasil pengujian dengan *sobel test* adalah *Transformative Interaction Capability* berperan secara signifikan sebagai mediator untuk menjembatani kesenjangan antara *Quality of Work Life* dengan *Teamwork Performance*. Hasil ini memberikan sinyal akan pentingnya variabel *Transformative Interaction Capability* sebagai pemediasi untuk menjembatani kesenjangan penelitian antara *Quality of Work Life* dengan *Teamwork Performance*.
4. Bukti empiris yang disajikan dalam serangkaian pengujian pada penelitian ini terhadap *Transformative Interaction Capability* telah meneguhkannya sebagai sebuah konsep baru yang memberikan lingkup wawasan dan pengetahuan di bidang manajemen dan organisasi. Di samping untuk pengayaan akademis, keberadaan *Transformative Interaction Capability* juga memebrikan kontribusi untuk meningkatkan *Teamwork Performance*. Kontribusi tersebut dapat diuraikan secara komprehensif dengan melibatkan hubungan variabel *Transformative Interaction Capability* dengan *Teamwork Performance* melalui *Objectives oriented Team Spirit*, *Task Implementation Quality*, dan *Team*

Agility. Pertama, hubungan *Transformative Interaction Capability* terhadap *Objectives oriented Team Spirit*. Dalam penelitian ini kontribusi teoritis disajikan pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1. Implikasi Teoritis *Transformative Interaction Capability* terhadap *Objectives oriented Team Spirit*

Penelitian sebelumnya	Penelitian ini	Implikasi Teoritis
Beberapa penelitian terdahulu yang menyoroti tentang <i>transformative interaction</i> (Ferdig & Ludena (2005); kapabilitas <i>sensemaking</i> (Akgun et al, 2012; Maitlis & Christianson, 2014; Neill, 2007); pembelajaran transformatif (Hoggan 2016; Illeris 2017; Mezirow 2003); <i>knowledge creating</i> (Hong et al, 2016)	Riset ini telah menyajikan bukti secara empiris yang menunjukkan bahwa <i>Transformative Interaction Capability</i> berpengaruh positif signifikan pada <i>Objectives oriented Team Spirit</i> .	Bukti empiris yang dipaparkan pada relasi antara <i>Transformative Interaction Capability</i> dengan <i>Objectives oriented Team Spirit</i> , hasilnya adalah sesuai atau mendukung penelitian sebelumnya, antara lain: Bollen & Hoyle (1990), Chen et al (2007), Shapiro et al (2002), Silva et al (2014), Werner & Lester (2001)

Sumber: Hasil analisis data yang dikembangkan dalam disertasi ini

Kedua, hubungan antara *Objectives oriented Team Spirit* dengan *Task Implementation Quality*. Pada riset ini kontribusi teoritis hubungan kedua variabel tersebut tersaji pada Tabel 6.2.

Tabel 6.2. Implikasi Teoritis *Objectives oriented Team Spirit* Terhadap *Task Implementation Quality*

Penelitian sebelumnya	Penelitian ini	Implikasi Teoritis
Sejumlah studi yang mengkaji hubungan semangat tim (<i>team spirit</i>) adalah Chen et al (2007), , Silva et al (2014); dan yang mengkaji masalah kualitas pelaksanaan tugas diantaranya adalah Meager (2015), Peng Lin (2010), Sasser & Sorensen (2016).	Studi ini telah memberikan bukti secara empiris bahwa <i>Objectives oriented Team Spirit</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Task Implementation Quality</i> .Konstruk <i>Objectives oriented Team Spirit</i> adalah semangat tim yang terus berjuang, semangat mendukung satu tim, saling berbagi dan menegakkan disiplin	Temuan dari riset ini mendukung penelitian yang telah dilakukan, yakni semakin bersemangat sebuah tim maka akan meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya, yaitu: Feng et al (2016), Lindsjorn et al. (2016), Rizescu & Tileag (2016),Sausgruber (2003).

Penelitian sebelumnya	Penelitian ini	Implikasi Teoritis
	untuk mencapai tujuan tim. Indikator untuk mengukur konstruk ini adalah semangat terus berjuang, semangat saling mendukung, semangat saling berbagi, dan semangat menegakkan disiplin untuk tujuan tim	

Sumber: Hasil analisis data yang dikembangkan dalam disertasi ini

Ketiga, pengaruh *Task Implementation Quality* terhadap *Teamwork Performance*. Kontribusi teoritis pengaruh *Task Implementation Quality* terhadap *Teamwork Performance* ditunjukkan dengan uraian pada Tabel 6.3.

Tabel 6.3. Implikasi Teoritis *Task Implementation Quality* terhadap *Teamwork Performance*

Penelitian sebelumnya	Penelitian ini	Implikasi Teoritis
Riset yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya mengkaji hubungan antara kualitas pelaksanaan kerja dan kinerja tim. Diantaranya adalah: LePine et al (2000), Peng Lin (2010), Salas et al (2005), Semmer et al (2007).	Penelitian ini menyajikan bukti empiris bahwa <i>Task Implementation Quality</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Teamwork Performance</i> . Konstruk <i>Task Implementation Quality</i> adalah kemampuan anggota tim dalam kualitas melaksanakan kerja, memilih alternatif-alternatif, membuat negosiasi apabila terjadi konflik dan hasil optimal yang dicapai oleh tim.	Dari penelitian ini, menunjukkan adanya korelasi positif antara <i>Task Implementation Quality</i> dengan <i>Teamwork Performance</i> . Penelitian ini sesuai dengan riset-riset yang dilakukan oleh: Meager (2015), Katzenbach and Smith (2015), Weimar et al (2017).

Sumber: Hasil analisis data yang dikembangkan dalam disertasi ini

Keempat, implikasi teoritis mengenai pengaruh *Transformative Interaction Capability* terhadap *Team Agility* disajikan sebagaimana uraian pada Tabel 6.4.

Tabel 6.4. Implikasi Teoritis *Transformative Interaction Capability* Terhadap *Team Agility*

Penelitian sebelumnya	Penelitian ini	Implikasi Teoritis
Riset terdahulu yang menyoroti hubungan	Penelitian ini telah berhasil membuktikan	Dari temuan yang menunjukkan bahwa

<p><i>Transformative Interaction Capability</i> terhadap <i>Team Agility</i> adalah sebagai berikut: Goldman and Nagel (1993), Wang (1999).</p>	<p>secara empiris pengaruh <i>Transformative Interaction Capability</i> terhadap <i>Team Agility</i>. Dalam penelitian ini memberikan wawasan dimana kapabilitas interaksi yang berdaya ubah adalah interaksi antar anggota tim yang saling memberdayakan, belajar dan beradaptasi dengan perkembangan terkini dan berorientasi masa depan. Semakin kuat kapabilitas interaksi berdaya ubah akan semakin mendorong agilitas tim.</p>	<p>adanya pengaruh positif dan signifikan antara <i>Transformative Interaction Capability</i> terhadap <i>Team Agility</i>, maka penelitian ini mendukung literatur sebelumnya, yakni: Anderson et al. (2013), Homans (2013), Sandstrom & Dunn (2014).</p>
---	--	--

Sumber: Hasil analisis data yang dikembangkan dalam disertasi ini

Tabel 6.5. Implikasi Teoritis *Team Agility* Terhadap *Teamwork Performance*

Penelitian sebelumnya	Penelitian ini	Implikasi Teoritis
<p>Penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya yang mengkaji hubungan antara agilitas dan kinerja tim, adalah: Dyer (2004), Guzzo & Dickson (1996), Meredith & Francis (2000), Sharp and Ryan (2011)</p>	<p>Agilitas tim merupakan karakter yang melekat pada sebuah <i>agile team</i> atau tim kerja yang mumpuni yang berkemampuan gerak cepat, reaksi prima, tahan banting, dengan keunggulan nilai-nilai pribadi, interaktif, siaga dan responsif terhadap perubahan. Kinerja tim adalah fungsi hasil kolektif usaha tim, seperti efektivitas dan efisiensi tim, capaian capaian yang koordinatif, inovatif, adaptif dalam proses internal tim. Indikator yang digunakan adalah menyelesaikan kerja tepat waktu, memecahkan masalah</p>	<p>Studi ini menyajikan temuan yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara <i>Team Agility</i> terhadap <i>Teamwork Performance</i>, maka penelitian ini mendukung riset yang telah dilakukan sebelumnya, yakni: Lahiri & Kedia (2009), Putnik et al. (2012), Chiu (2016), Koomans et al (2014)</p>

	dengan cepat, hasil kerja berkualitas tinggi, melaksanakan kerja dengan efisien	
--	---	--

Sumber: Hasil analisis data yang dikembangkan dalam disertasi ini

D. Implikasi Manajerial

Penelitian ini menunjukkan bahwa konsep baru *Transformative Interaction Capability* berhasil mengatasi kesenjangan pengaruh *Quality of Work Life* pada *Teamwork Performance*. Temuan-temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis kepada para manajer dan direktur perusahaan di bidang bisnis jasa. Beberapa implikasi manajerial dari penelitian ini disajikan dengan Tabel 6.6.

Tabel 6.6. Implikasi Manajerial dari Hasil Temuan Penelitian

No.	Temuan Penelitian	Implikasi Manajerial
1.	<i>Quality of Work Life</i> berpengaruh terhadap <i>Transformative Interaction Capability</i>	Kualitas kehidupan kerja dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan temuan empiris pada penelitian ini, yakni dengan: lingkungan kerja yang nyaman dan aman adalah lingkungan kerja sebagai refleksi ketaatan kepada Yang Maha Pencipta dan ketaatan untuk memelihara hubungan yang baik pada sesama dan lingkungan, selalu meningkatkan dan mempertahankan minat belajar (pengetahuan dan ketrampilan), menjaga silaturahmi dan koordinasi antar anggota tim secara intensif, berperilaku dengan memberi yang terbaik pada organisasi dan lingkungannya. Sehingga kualitas kehidupan kerja dipersepsikan sebagai sebuah lingkungan kerja yang dibangun untuk menciptakan nilai kerja adalah ibadah, sebagai refleksi ketaatan kepada Yang Maha Pencipta dan ketaatan untuk memelihara hubungan yang baik pada sesama sehingga menjadi unggul dalam segala kebaikan. Sehingga akan memberdayakan tim dengan menggali ide-ide dari berbagai media yang bisa dimanfaatkan dalam kerja; membangun tim yang solid dengan penyempurnaan struktur dan evaluasi dengan workshop dan pelatihan; berinteraksi dengan saling berbagi dan beradaptasi; penguatan kapasitas diri, berdedikasi dan menyesuaikan perubahan pasar dan orientasi masa depan; berinteraksi dengan belajar dan mengikuti perkembangan desain dan teknologi terkini; berkolaborasi dengan tim untuk selalu memperbarui informasi dan evaluasi. Kapabilitas interaksi yang berdaya ubah adalah interaksi antar anggota tim yang saling memberdayakan, belajar dan beradaptasi

No.	Temuan Penelitian	Implikasi Manajerial
		dengan perkembangan terkini dan berorientasi masa depan
2.	<i>Transformative Interaction Capability</i> berpengaruh pada <i>Teamwork Performance</i>	Kapabilitas interaksi yang berdaya ubah merupakan interaksi antar anggota tim yang saling memberdayakan, belajar dan beradaptasi dengan perkembangan terkini dan berorientasi masa depan. Semakin kuat kapabilitas interaksi berdaya ubah akan semakin mendorong kinerja tim. Kinerja tim dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan temuan empiris pada penelitian ini, yakni dengan: optimalisasi tim kerja dengan pelayanan maksimal, komunikasi terbuka dengan perencanaan yang singkat dan bertanggung jawab; menindaklanjuti setiap masalah yang dihadapi sesuai dengan pembagian kerja dan keahlian; hasil kerja yang sesuai bahkan melampaui target dengan ditandai apresiasi yang positif dari pihak eksternal maupun internal; dan aktivitas tim dengan sumberdaya yang efisien dan pemanfaatan teknologi komunikasi.
3.	<i>Transformative Interaction Capability</i> berpengaruh pada <i>Objectives oriented Team Spirit</i>	Semakin baik kapabilitas interaksi berdaya ubah akan berpengaruh pada semangat tim berorientasi tujuan. Beberapa hal yang bisa dilaksanakan pada praktik manajemen dan organisasi adalah dengan mengkomunikasikan pencapaian target dengan saling memotivasi dan menjaga soliditas tim dengan kerja cerdas, kerja keras dan ikhlas; bersemangat dengan saling mendukung, percaya dan berkomitmen menyelesaikan tanggung jawab tim; bekerja sama dan berbagi tugas dalam menyelesaikan masalah; fokus pada tujuan yang akan dicapai dengan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan sesuai arahan dan SOP
4.	<i>Objectives oriented Team Spirit</i> berpengaruh terhadap <i>Task Implementation Quality</i>	Semakin bersemangat sebuah tim akan berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas. Kualitas pelaksanaan tugas dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan temuan empiris pada penelitian ini, yakni dengan: proses monitoring dan brainstorming pelaksanaan kerja dengan melaksanakan sesuai kualifikasi dan bekerja dengan optimal; koordinasi efektif dengan tim serta layanan prima pada mitra dan pelanggan; siklus perencanaan-pelaksanaan-evaluasi-perbaikan dengan dukungan dan feedback dari pimpinan tim serta menjaga komunikasi dan hubungan yang baik; jaminan kualitas produk dan layanan dengan menyelesaikan tugas secara cepat dan tepat.
5.	<i>Task Implementation Quality</i> berpengaruh terhadap <i>Teamwork</i>	Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas pelaksanaan tugas yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja tim kerja. Beberapa hal

No.	Temuan Penelitian	Implikasi Manajerial
	<i>Performance</i>	yang dapat dilakukan pada level manajemen untuk mengembangkan kinerja tim agar dapat dipertahankan dan ditingkatkan, yakni dengan: a) optimalisasi tim kerja dengan pelayanan maksimal; b) komunikasi; c) menindaklanjuti setiap masalah yang dihadapi sesuai dengan pembagian kerja dan keahlian; d) apresiasi positif, baik dari pihak eksternal maupun internal; e) aktivitas tim dengan sumberdaya yang efisien; f) pemanfaatan teknologi komunikasi.
6.	<i>Transformative Interaction Capability</i> berpengaruh pada <i>Team Agility</i>	Semakin baik kapabilitas interaksi berdaya ubah akan berpengaruh terhadap agilitas atau kelincuhan tim. Penelitian ini telah membuktikan pengaruh hubungan kedua variabel tersebut. Beberapa implikasi majerial yang dapat diimplementasikan sehubungan dengan kelincuhan tim: a) adaptasi dengan software dan teknologi baru serta mengaplikasikannya; b) berbagi ilmu dan ketrampilan dimanapun ditempatkan dan selalu siap mendukung tim lain; c) responsif dengan sistem organisasi dengan adaptasi yang cepat; d) aktif, responsif, dan belajar dengan cepat terhadap proses bisnis; e) kerjasama yang solid dengan tim lain di saat kritis dan kerja yang overload; f) responsif dengan berinovasi pada software keuangan, aset, dan bisnis; g) fleksibel dalam kerja dan penempatan kerja dengan mengkomunikasikan skala prioritas; h) responsif dan belajar dengan cepat terhadap perubahan.
7.	<i>Team Agility</i> berpengaruh terhadap <i>Teamwork Performance</i>	Semakin baik kelincuhan tim akan berpengaruh pada kinerja tim kerja. Penelitian ini telah membuktikan pengaruh hubungan kedua variabel tersebut. Adanya pengaruh positif kelincuhan tim menunjukkan bahwa semakin meningkatkan kinerja tim kerja. Respon yang cepat terhadap segala yang dihadapi oleh organisasi akan memudahkan untuk identifikasi masalah dan dengan segera dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh tim.
8.	<i>Team Agility</i> berpengaruh terhadap <i>Task Implementation Quality</i>	Semakin baik kelincuhan tim maka akan meningkatkan mutu pelaksanaan kerja. Penelitian ini telah membuktikan pengaruh hubungan kedua variabel tersebut. Adanya pengaruh positif kelincuhan tim menunjukkan semakin meningkatkan mutu kerja. Respon yang cepat terhadap segala yang dihadapi oleh organisasi akan memudahkan untuk

No.	Temuan Penelitian	Implikasi Manajerial
		identifikasi masalah dan dengan segera dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh tim. Dalam situasi yang selalu berubah, agilitas tim menjadikan mutu kerja semakin baik.

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

E. Keterbatasan Penelitian

Sebagai sebuah penelitian yang menyajikan konsep dan model baru dalam meningkatkan kinerja tim, studi ini menemui beberapa keterbatasan, yakni:

1. Unit analisis dalam studi ini adalah tim yang diwakili oleh para staf strategik, supervisor, manajer dan direktur yang terlibat dalam tim pengembangan produk baru pada BUMM. Pada kenyataannya bentuk tim banyak macamnya, seperti dipaparkan oleh Hollenbeck et al (2012) terdiri dari *advise/involvement groups, action/negotiation teams, mixed teams, cross functional teams, extreme action teams, multiteam systems*. Penelitian lebih lanjut diperlukan dengan kelompok, tim atau organisasi lain yang memiliki keanggotaan heterogen dan dalam berbagai pengaturan organisasi. Kekuatan dari penelitian ini adalah bahwa sampel terdiri dari tim kerja yang terjadi secara alami dengan individu yang bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas. Tim kerja secara fisik dalam lingkungan kerja yang sama dan sering berinteraksi sepanjang hari.
2. Unit analisis studi ini adalah ketua atau anggota tim yang mewakili sebuah tim. Persepsi anggota tim yang sebagai responden belum tentu mewakili keberadaan tim yang sesungguhnya.
3. Penilaian kinerja tim menggunakan indikator pengukuran *self reported* atau *self performance*, yaitu para responden menilai kinerja tim berdasar persepsi dan subyektivitas diri sendiri. Hal ini perlu menjadi kajian untuk penelitian yang akan datang supaya ada unsur penilaian dari pihak lain berupa *dyadic research* (dari *team members*) sehingga memberikan hasil yang lebih komprehensif.

F. Agenda Penelitian Mendatang

Pengembangan penelitian perlu dilakukan sebagai kontribusi pengembangan ilmu dan pengetahuan khususnya mengenai *work teams, group process, group dynamics, group learning, behavioral and attitude change, decision making*, dan di bidang manajemen dan organisasi. Identifikasi keterbatasan penelitian menjadi landasan untuk penelitian-penelitian yang perlu dilakukan pada masa yang akan datang, yaitu:

1. Tim selalu hidup dalam organisasi. Realitas ini mendorong bidang manajemen organisasi untuk beralih dari sains dan praktik yang terutama difokuskan pada level individu (akar tradisional) ke bidang yang mencakup berbagai level: individu, tim, dan organisasi. Tim berada pada persimpangan perspektif

bertingkat, yang menjembatani kesenjangan antara individu dan sistem organisasi secara keseluruhan. Tim adalah titik waktu orang dan sistem. Tim adalah titik fokus, yang merupakan topik menarik untuk memperhatikan konteks organisasi, alur kerja tugas, level, dan waktu (Kozlowski & Bell, 2013). Keberadaan tim sebagai sebuah tantangan untuk mengembangkan teori-teori baru, metodologi baru, alat pengukuran baru, dan aplikasi baru, disamping untuk berusaha memperbaiki dan menggeneralisasi teori kita saat ini.

2. Penelitian yang akan datang perlu melibatkan sampel pada organisasi perusahaan bisnis jasa dalam lingkup yang lebih luas, baik nasional maupun internasional. Hal ini perlu dilakukan agar bisa digeneralisasi untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
3. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa *Transformative Interaction Capability* adalah variabel mediasi antara *Quality of Work Life* dan *Teamwork Performance*. Di samping itu variabel *Objectives oriented Team Spirit*, *Task Implementation Quality*, dan *Team Agility* adalah variabel prediktor dari *Teamwork Performance*. Penelitian yang akan datang sangat dimungkinkan untuk melibatkan variabel prediktor lain seperti *team resilience*, *team leadership*, *team empowerment*, *team climate* untuk memperkaya pengetahuan dalam pengembangan tim.
4. Masih perlu kajian mengenai konsep *Transformative Interaction Capability* yang lebih komprehensif, mengingat model secara struktural yang menghasilkan satu pengujian yang hasilnya marginal fit. Bila perlu, pada penelitian mendatang mengkaji variabel-variabel anteseden dan konsekuen dari *Transformative Interaction Capability*.
5. Diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai dimensi *Transformative Interaction Capability* dan indikator-indikator yang menyertai beserta skala pengukuran yang berbeda, agar memberikan kontribusi yang lebih komprehensif untuk sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan.

--- o0o ---

DAFTAR PUSTAKA

- Acheampong, A., M. A. Muhammed, and K. Agyapong. 2016. Perceived Quality of Work Life and Work Performance among University Academic Staff. *International Journal of Current Research and Academic Review* 4 (4):1-13.
- Ahmad, S. 2013. Paradigms of Quality of Work Life. *Journal of Human Values* 19 (1):73-82.
- Aketch, J. R., O. Odera, P. Chepkuto, and O. Okaka. 2012. Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review. *Current Research Journal of Social Sciences* 4 (5):383-388.
- Akgün, A. E., H. Keskin, G. Lynn, and D. Dogan. 2012. Antecedents and consequences of team sensemaking capability in product development projects. *R&D Management* 42 (5):473-493.
- Alkire, S. 2005. Why the capability approach? *Journal of Human Development* 6 (1):115-135.
- Anderson, L., A. L. Ostrom, C. Corus, R. P. Fisk, A. S. Gallan, M. Giraldo, M. Mende, M. Mulder, S. W. Rayburn, and M. S. Rosenbaum. 2013. Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research* 66 (8):1203-1210.
- Arbuckle, J. L. 1997. *Amos user's guide: Version 3.6*: SmallWaters corporation Chicago.
- Asch, S. 2007. *Excellence at Work: The Six Keys to Inspire Passion in The Workplace*. World at Work, The Total Reward Association.
- Asgari, M. H., S. Nojbaee, and O. Rahnama. 2012. The relationship between quality of work life and performance of Tonekabon guidance schools teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research (JBASR)* 2 (3):2569-2575.
- Atkinson, C. 1995. The total teamwork way. *The TQM Magazine* 7 (3):32-34.
- Azril, M. S. H., U. Jegak, M. Asiah, A. N. Azman, A. S. Bahaman, O. Jamilah, and K. Thomas. 2010. Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia. *Journal of Social Sciences* 6 (1):64-73.
- Bahrami, A., G. Aslani, B. Abdollahi, and N. Torabi. 2013. A study on the relation between quality of work life and four career anchors among the personnel of Esfahan's iron foundry organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 83:208-213.
- Baidhaw, Z. 2014. Islam Transformatif: Tafsir Keberpihakan kepada Mustadafin.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1):99-120.
- Barton, G., A. Bruce, and R. Schreiber. 2017. Teaching nurses teamwork: Integrative review of competency-based team training in nursing education. *Nurse education in practice*.

- Barczak, G., F. Lassk, and J. Mulki. 2010. Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management* 19 (4):332-345.
- Becker, B. E., and M. A. Huselid. 2006. Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management* 32 (6):898-925.
- Becker, K., N. Antuar, and C. Everett. 2011. Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit management and leadership* 21 (3):255-271.
- Birjandi, M., H. Birjandi, A. Sharafi, and R. Mihandoost. 2013. The relationship between quality of work life and performance of the managers of SMEs of Shiraz industrial town: Case study in Iran. *Prudence Journal of Business Management* 1 (2):21-28.
- Bollen, K. A., and R. H. Hoyle. 1990. Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social forces* 69 (2):479-504.
- Bongso, G., and T. A. Napitupulu. 2013. Factors That Determine Employee's Performance: A Case of Electronic Manufacturing Company in Indonesia. *International Business Management* 7 (4):344-348.
- Bosma, N., M. Van Praag, R. Thurik, and G. De Wit. 2004. The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics* 23 (3):227-236.
- Boyt, T., R. Lusch, and M. Mejza. 2005. Theoretical Models of the Antecedents and Consequences of Organizational, Workgroup, and Professional Esprit De Corps. *European Management Journal* 23 (6):682-701.
- Breu, K., C. J. Hemingway, M. Strathern, and D. Bridger. 2002. Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology* 17 (1):21-31.
- Bridges, W., and S. Bridges. 2016. *Managing transitions: Making the most of change*: Da Capo Press.
- Burke, W. W. 2004. Organization development: What We Know and What We Need to Know Going Forward *OD Practitioner* 36 (3):4-8.
- Campbell, J. J., M. D. Dunnette, E. E. Lawler, and K. E. Weick. 1970. Managerial behavior, performance, and effectiveness.
- Campbell, J. P., J. J. McHenry, and L. L. Wise. 1990. Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology* 43 (2):313-575.
- Cappelli, P., and J. Keller. 2014. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1:305-331.
- Cardon, M. S., C. Post, and W. R. Forster. 2017. Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams. *Academy of Management Review* 42 (2):283-305.
- Carless, S. A., and C. De Paola. 2000. The measurement of cohesion in work teams. *Small group research* 31 (1):71-88.
- Ceschi, A., K. Dorofeeva, and R. Sartori. 2014. Studying teamwork and team climate by using a business simulation: how communication and innovation can improve group learning and decision-making performance. *European Journal of Training and Development* 38 (3):211-230.

- Cetindere, A., C. Duran, and M. S. Yetisen. 2015. The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya. *Procedia Economics and Finance* 23:1376-1382.
- Chae, S., Y. Seo, and K. C. Lee. 2015. Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior* 42:138-148.
- Chen, M., Y. Liou, C.-W. Wang, Y.-W. Fan, and Y.-P. J. Chi. 2007. TeamSpirit: Design, implementation, and evaluation of a Web-based group decision support system. *Decision Support Systems* 43 (4):1186-1202.
- Cho, E., and S. Kim. 2015. Cronbach's coefficient alpha: Well known but poorly understood. *Organizational Research Methods* 18 (2):207-230.
- Christie, M., M. Carey, A. Robertson, and P. Grainger. 2015. Putting transformative learning theory into practice. *Australian Journal of Adult Learning* 55 (1):9.
- Christie, M., M. Carey, A. Robertson, and P. Grainger. 2015. Putting transformative learning theory into practice. *Australian Journal of Adult Learning* 55 (1):9.
- Coff, R., and D. Kryscynski. 2011. Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management* 37 (5):1429-1443.
- Cogin, J. 2012. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (11):2268-2294.
- Cohen, S. G., L. Chang, and G. E. Ledford. 1997. A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel psychology* 50 (2):275-308.
- Cornelissen, J. P., S. Mantere, and E. Vaara. 2014. The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the Stockwell shooting. *Journal of Management studies* 51 (5):699-736.
- Davoudi, A. H. M. 2014. The Study Relationship between Quality of Work Life and human Resource Development of teachers (Case study: Saveh, Iran). *International Journal of Management and Humanity Sciences* 3 (1):1269-1280.
- Dizgah, M. R., M. G. Chegini, and R. Bisokhan. 2012. Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2 (2):1735-1741.
- Dees, J. G. 2017. The Meaning of Social Entrepreneurship. In *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability*: Routledge, 34-42.
- Doyle, S. P., R. B. Lount Jr, S. L. Wilk, and N. C. Pettit. 2016. Helping others most when they are not too close: Status distance as a determinant of interpersonal helping in organizations. *Academy of Management Discoveries* 2 (2):155-174.

- Drazin, R., M. A. Glynn, and R. K. Kazanjian. 1999. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review* 24 (2):286-307.
- Dutta, C., and J. Singh. 2015. A Study on Quality of Work Life at Management Institute in Moradabad: An Empirical Study. *International Journal of Recent Scientific Research* 6 (6):4884-4888.
- Dwayne Whitten, G., K. W. Green Jr, and P. J. Zelbst. 2012. Triple-A supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management* 32 (1):28-48.
- Edvinsson, L. 1997. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning* 30 (3):366-373.
- Efraty, D., and M. J. Sirgy. 1990. The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research* 22 (1):31-47.
- Eltawy, N., and D. Gallear. 2017. Leanness and agility: a comparative theoretical view. *Industrial Management & Data Systems* 117 (1).
- Fagerholm, F., M. Ikonen, P. Kettunen, J. Münch, V. Roto, and P. Abrahamsson. 2015. Performance Alignment Work: How software developers experience the continuous adaptation of team performance in Lean and Agile environments. *Information and Software Technology* 64:132-147.
- Feng, D., X. Chu, and W. Chen. 2016. The Influence of Teamwork on the Performance in International Joint Venture. *Applied Economics and Finance* 3 (4):7-19.
- Ferdig, M. A., and J. D. Ludema. 2005. Transformative interactions: Qualities of conversation that heighten the vitality of self-organizing change. In *Research in organizational change and development*: Emerald Group Publishing Limited, 169-205.
- Ferdinand, A. 2014. Metode Penelitian Manajemen: Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Feys, M., F. Anseel, and B. Wille. 2013. Responses to co-workers receiving recognition at work. *Journal of Managerial Psychology* 28 (5):492-510.
- Fry, T. N., K. P. Nyein, and J. L. Wildman. 2017. Team Trust Development and Maintenance Over Time. In *Team Dynamics Over Time*: Emerald Publishing Limited, 123-153.
- Giuliani, M. 2016. Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements. *Journal of Intellectual Capital* 17 (2):218-237.
- Goldman, S. L., and R. N. Nagel. 1993. Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management* 8 (1-2):18-38.
- Gadon, H. 1984. Making Sense of Quality of Work Life Programs. *Business Horizons* January-February:42-46.
- Gates, S., and P. Langevin. 2010. Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23 (1):111-132.
- Ghozali, I. 2013. *Model Persamaan Struktural: Konsep & Aplikasi Dengan Program AMOS 21.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gladstein, D. L. 1984. Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 29 (4):499-517.
- Gorman, J. C., D. A. Grimm, and T. A. Dunbar. 2018. Defining and measuring team effectiveness in dynamic environments and implications for team ITS. In *Building Intelligent Tutoring Systems for Teams: What Matters*: Emerald Publishing Limited, 55-74.
- Gren, L., R. Torkar, and R. Feldt. 2017. Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software* 124:104-119.
- Gupta, A., H. Li, and R. Sharda. 2013. Should I send this message? Understanding the impact of interruptions, social hierarchy and perceived task complexity on user performance and perceived workload. *Decision Support Systems* 55 (1):135-145.
- Guzzo, R. A., and M. W. Dickson. 1996. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology* 47 (1):307-338.
- Hackman, J. R., and R. Wageman. 2004. When and how team leaders matter. *Research in organizational behavior* 26:37-74.
- Hair, J., W. Black, B. Babin, and R. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis: a Global Perspective*. New Jersey. Pearson. Ed 7.
- Hair, J. F., M. Sarstedt, L. Hopkins, and V. G. Kuppelwieser. 2014. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review* 26 (2):106-121.
- Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14 (8):607-618.
- Hamel, G., and M. Zanini. 2014. Build a change platform, not a change program. Retrieved November 12:2014.
- Hamid, M. D. 2012. *Bekerja Mengembalikan Citra: Memori Akhir Masa Jabatan Rektor UMY periode 2008-2010 dan 2010-2012*. Yogyakarta: UMY.
- Hatch, N. W., and J. H. Dyer. 2004. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 25 (12):1155-1178.
- Henderson, G. M. 2002. Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resource Development Review* 1 (2):186-214.
- Hoegl, M., and H. G. Gemuenden. 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science* 12 (4):435-449.
- Hoegl, M., K. P. Parboteeah, and H. G. Gemuenden. 2003. When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork–performance relationship in software development projects. *Journal of Engineering and Technology Management* 20 (4):281-302.
- Hofstede, G. 1984. The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review* 9 (3):389-398.

- Hoggan, C. D. 2016. Transformative learning as a metatheory: Definition, criteria, and typology. *Adult education quarterly* 66 (1):57-75.
- Hollenbeck, J. R., B. Beersma, and M. E. Schouten. 2012. Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review* 37 (1):82-106.
- Homans, G. C. 2013. Social behavior as exchange. *American journal of sociology* 63 (6):597-606.
- Hong, J., O.-K. D. Lee, and W. Suh. 2016. Creating knowledge within a team: a socio-technical interaction perspective. *Knowledge Management Research & Practice* 15 (1):1-11.
- Hosseinabadi, R., A. Karampourian, S. Beiranvand, and Y. Pournia. 2013. The effect of quality circles on job satisfaction and quality of work-life of staff in emergency medical services. *International Emergency Nursing* 21 (4):264-270.
- Ilgan, A., A. Ata, S. J. Zepeda, and O. Ozu-Cengiz. 2014. Validity and reliability study of Quality of School Work Life (QSWL) scale. *International Journal of Human Sciences* 11 (2):114-137.
- Illeris, K. 2017. Transformative Learning as Change and Development of Identity. In *Transformative Learning Meets Bildung*: Springer, 179-190.
- Jannatin, M. K., and C. Hadi. 2012. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Produktivitas Karyawan Produksi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* 1 (2):144-148.
- Jofreh, M., K. Dashgarzadeh, and F. Khoshbeen. 2012. The Relationship between Quality of Work Life with Staff Performance of Iranian Gas Engineering and Development Company. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 4 (15):2507-2514.
- Joiner, T. A. 2007. Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24 (6):617-627.
- Juhola, T., M. H. Yip, S. Hyrynsalmi, T. Mäkilä, and V. Leppänen. 2014. The Connection of the Stakeholder Cooperation Intensity and Team Agility. In *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 199-204.
- Kamoche, K. 1996. Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management studies* 33 (2):213-233.
- Kanten, P. 2014. Effect of Quality of Work Life (QWL) on Proactive and Prosocial Organization Behaviors: A Research on Health Sector Employees. *Suleyman Demirel University, The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences* 19 (1):251-274.
- Kanten, S., and O. Sadullah. 2012. An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62:360-366.
- Katzenbach, J. R., and D. K. Smith. 2015. *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*: Harvard Business Review Press.

- Kleinsmann, M., J. Buijs, and R. Valkenburg. 2010. Understanding the complexity of knowledge integration in collaborative new product development teams: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management* 27 (1-2):20-32.
- Kline, R. B. 2016. *Principles and practice of structural equation modeling*. 4th ed. New York: Guilford Press.
- Koonmee, K., A. Singhapakdi, B. Virakul, and D.-J. Lee. 2010. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research* 63 (1):20-26.
- Koopmans, L., C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, H. C. De Vet, and A. J. Van der Beek. 2014. Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 56 (3):331-337.
- Kotter, J. P. 2008. *Corporate culture and performance*: Simon and Schuster.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*: Harvard Business Press.
- Kozlowski, S. W., and D. R. Ilgen. 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest* 7 (3):77-124.
- Kozlowski, S. W., and B. S. Bell. 2013. Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology*:333-375.
- Krueger, P., K. Brazil, L. Lohfeld, H. G. Edward, D. Lewis, and E. Tjam. 2002. Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey. *BMC Health Services Research* 2 (1):6.
- Kuipers, B. S., and M. C. De Witte. 2005. Teamwork: a case study on development and performance. *The International Journal of Human Resource Management* 16 (2):185-201.
- Lahiri, S., and B. L. Kedia. 2009. The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers. *Journal of International Management* 15 (2):209-224.
- Lau, R. S. M. 2000. Quality of work life and performance – an ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management* 11 (5):422-437.
- Layer, J. K., W. Karwowski, and A. Furr. 2009. The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments. *International Journal of Industrial Ergonomics* 39:413-421.
- Lee, H. L. 2004. The triple-A supply chain. *Harvard business review* 82 (10):102-113.
- LePine, J. A., M. A. Hanson, W. C. Borman, and S. J. Motowidlo. 2000. Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. In *Research in personnel and human resources management*: Emerald Group Publishing Limited, 53-90.

- Lettice, F., and M. McCracken. 2007. Team performance management: a review and look forward. *Team Performance Management: An International Journal* 13 (5/6):148-159.
- Lichtenstein, B. B. 2000. Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change. *The Academy of Management Executive* 14 (4):128-141.
- Lindsjörn, Y., D. I. Sjøberg, T. Dingsøy, G. R. Bergersen, and T. Dybå. 2016. Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *Journal of Systems and Software* 122:274-286.
- Liu, Q., and L. Feng. 2007. On Young Teachers' Working and Living Quality——A Sampling Survey in Universities in Wuhan City. *Journal of Nanjing College for Population Programme Management* 1:1-5.
- Liu, M.-L., N.-T. Liu, C. G. Ding, and C.-P. Lin. 2014. Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting and Social Change* 91:295-310.
- Mach, M., and Y. Baruch. 2015. Team performance in cross cultural project teams: The moderated mediation role of consensus, heterogeneity, faultlines and trust. *Cross Cultural Management* 22 (3):464-486.
- Maitlis, S., and M. Christianson. 2014. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals* 8 (1):57-125.
- Marta, J. K., A. Singhapakdi, D.-J. Lee, M. J. Sirgy, K. Koonmee, and B. Virakul. 2013. Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research* 66 (3):381-389.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review* 50 (4):370.
- Mason-Jones, R., B. Naylor, and D. R. Towill. 2000. Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace. *International Journal of Production Research* 38 (17):4061-4070.
- Mathuramaytha, C. 2012. Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model. In *International Conference on Education and Management Innovation, IPEDR*. Singapore: IACSIT Press, 285-291.
- McCann, J., J. Selsky, and J. Lee. 2009. Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People and Strategy* 32 (3):44.
- McGrath, J. E. 1991. Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups. *Small group research* 22 (2):147-174.
- Mejbel, A. A. e., M. K. Almsafir, R. Siron, and A. S. M. Alnaser. 2013. The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 7 (10):398-405.
- Meredith, S., and D. Francis. 2000. Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine* 12 (2):137-143.
- Merriam, S. B. 2005. How adult life transitions foster learning and development. *New directions for adult and continuing education* 2005 (108):3-13.

- Mesmer-Magnus, J. R., and L. A. DeChurch. 2009. Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 94 (2):535.
- Mezirow, J. 1994. Understanding transformation theory. *Adult education quarterly* 44 (4):222-232.
- . 1997. Transformation theory out of context. *Adult education quarterly* 48 (1):60-62.
- . 2003. Transformative learning as discourse. *Journal of transformative education* 1 (1):58-63.
- . 2006. An overview on transformative learning. *Lifelong learning: Concepts and contexts*:24-38.
- Mirkamali, S. M., and F. N. Thani. 2011a. A Study on the Quality of Work Life (QWL) among faculty members of University of Tehran(UT) and Sharif university of Technology (SUT). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 (2011) 179 – 187 29:179-187.
- Moosavi, M., D. Salmani, and M. Sahebjam. 2014. A Study of Quality of Work Life and its effects on Organizational Performance. *International Journal of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management* 2 (1):85-97.
- Motowildo, S. J., W. C. Borman, and M. J. Schmit. 1997. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance* 10 (2):71-83.
- Moxham, C. 2009. Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management* 29 (7):740-763.
- Muhammadiyah, P. P. 2000. Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah. *UMM Articles Archive* (135).
- Narehan, H., M. Hairunnisa, R. A. Norfadzillah, and L. Freziamella. 2014. The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) among Employees at Multinational Companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112:24-34.
- Nayak, T., and C. K. Sahoo. 2015. Quality of Work Life and Organizational Performance The Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Health Management* 17 (3):263-273.
- Neill, S., D. McKee, and G. M. Rose. 2007. Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management* 36 (6):731-744.
- Neuman, W. L. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches: Pearson New International Edition*: Pearson Education Limited.
- Ollier-Malaterre, A. 2010. Contributions of work—life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *human relations* 63 (1):41-62.
- Oosterlaken, I. 2009. Design for development: A capability approach. *Design issues* 25 (4):91-102.
- Ouppara, N. S., and M. V. U. Sy. 2012. Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40:116-121.

- Overvold, G. E. 1987. The imperative of organizational harmony: A critique of contemporary human relations theory. *Journal of Business Ethics* 6 (7):559-565.
- Owczarzak, R. 2011. Links between quality of work and performance. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1-75.
- Oxley, C. 2018. Strength in Numbers: Encouraging Every Staff Member to Work to Capacity. *International Information & Library Review* 50 (1):69-75.
- Parsa, B., K. B. Idris, B. B. A. Samah, N. W. B. A. Wahat, and P. Parsa. 2014. Relationship between Quality of Work Life and Career Advancement among Iranian Academics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 152:108-111.
- Parsa, B., K. B. Idris, B. B. A. Samah, N. W. B. A. Wahat, and P. Parsa. 2014. Relationship between Quality of Work Life and Career Advancement among Iranian Academics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 152:108-111.
- Ployhart, R. E., and T. P. Moliterno. 2011. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review* 36 (1):127-150.
- Politis, J. D. 2003. The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of knowledge management* 7 (5):55-66.
- Pugalendhi, S. B. 2010. Quality of work life: Perception of college teachers. *MPRA Paper No. 27868*:47-65.
- Pugalendhi, S. B., U. M., and S. k. Nakkeeran. 2011. Quality of Work Life: Perception of College Teachers: MPRA Paper, 1-19.
- Putnik, G. D., M.-J. Browaeys, and S. Fisser. 2012. Lean and agile: an epistemological reflection. *The Learning Organization* 19 (3):207-218.
- Raja, M. I., and L. D. Fredendall. 2016. What Management Philosophy Does It Take to Improve Employee Quality of Work Life and Performance. *Journal of Business and Economics* 7 (3):363-379.
- Rastogi, P. 2000. Sustaining enterprise competitiveness—is human capital the answer? *Human Systems Management* 19 (3):193-203.
- Rigby, D. K., J. Sutherland, and H. Takeuchi. 2016. Embracing agile. *Harvard business review* 94 (5):40-50.
- Rizescu, A., and C. Tileag. 2016. Factors Influencing Continuous Organizational Change. *Journal of Defense Resources Management* 7 (2):139-144.
- Robeyns, I. 2005. The capability approach: a theoretical survey. *Journal of human development* 6 (1):93-117.
- Rowland, C. 2013. Managing team performance: Saying and paying. *International Journal of Organizational Analysis* 21 (1):38-52.
- Rubel, M. R. B., and D. M. H. Kee. 2014. Quality of work life and employee performance: Antecedent and outcome of job satisfaction in Partial Least Square (PLS). *World Applied Sciences Journal* 31 (4):456-467.
- Rumelt, R. P., D. Schendel, and D. J. Teece. 1991. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal* 12 (S2):5-29.

- Ruth, D. 2006. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. *Journal of European Industrial Training* 30 (3):206-226.
- Salas, E., N. J. Cooke, and M. A. Rosen. 2008. On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors* 50 (3):540-547.
- Salas, E., D. E. Sims, and C. S. Burke. 2005. Is there a “big five” in teamwork? *Small group research* 36 (5):555-599.
- Sandstrom, G. M., and E. W. Dunn. 2014. Social interactions and well-being: The surprising power of weak ties. *Personality and Social Psychology Bulletin* 40 (7):910-922.
- Sasser, M., and O. H. Sørensen. 2016. Doing a Good Job—the Effect of Primary Task Quality on Well-Being and Job Satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*.
- Sausgruber, R. 2003. Testing for Team Spirit-An Experimental Study: Working Paper, University of Innsbruck.
- Schepers, J. M. 2008. The construction and evaluation of a generic work performance questionnaire for use with administrative and operational staff. *SA Journal of Industrial Psychology* 34 (1):10-22.
- Sekaran, U. 2011. *Research Methods for Business*. 4th ed. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., and R. J. Bougie. 2016. *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
- Semmer, N., N. Jacobshagen, L. Meier, and A. H. Elfering. 2007. Occupational stress research: The stress-as-offense-to-self perspective. *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* 2 (43-60).
- Sen, A. 2005. Human rights and capabilities. *Journal of human development* 6 (2):151-166.
- Sen, A.K. (2004) ‘Elements of a theory of human rights’, *Philosophy & Public Affairs*, 32(4), pp. 315
- Serey, T. T. 2006. Choosing a robust quality of work life. Paper read at Business forum.
- Setyawan, D. 2013. Analisis Hubungan Ijtihad dan Tajdid Pemikiran Ekonomi terhadap Perkembangan Usaha (Studi Kasus pada Amal Usaha Organisasi Masyarakat Muhammadiyah). *Jurnal Ekonomi Islam* 2 (1):105-133.
- Shahbazi, B., S. Shokrzadeh, H. Bejani, E. Malekinia, and D. Ghoroneh. 2011. A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30:1555-1560.
- Shapiro, D. L., S. A. Furst, G. M. Spreitzer, and M. A. Von Glinow. 2002. Transnational teams in the electronic age: are team identity and high performance at risk? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23 (4):455-467.

- Sharma, S., S. Mukherjee, A. Kumar, and W. R. Dillon. 2005. A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research* 58 (7):935-943.
- Sharp, J. H., and S. D. Ryan. 2011. Global agile team configuration. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 7 (1):120.
- Shen, J., J. Benson, and B. Huang. 2014. High-Performance Work Systems and Teachers' Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life. *Human Resource Management* 53 (5):817-833.
- Silva, T., M. P. e. Cunha, S. R. Clegg, P. Neves, A. Rego, and R. A. Rodrigues. 2014. Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *human relations* 67 (3):287-310.
- Sirgy, M. J., D. Efraty, P. Siegel, and D.-J. Lee. 2001. A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research* 55 (3):241-302.
- Sirgy, M. J., N. P. Reilly, J. Wu, and D. Efraty. 2012. Review of Research Related to Quality of Work Life (QWL) Programs. In *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research*, edited by C. K. Land, C. A. Michalos and J. M. Sirgy. Dordrecht: Springer Netherlands, 297-311.
- Sirgy, M. J., N. P. Reilly, J. Wu, and D. Efraty. 2008. A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL) Programs with Quality of Life (QOL). *Applied Research in Quality of Life* 3 (3):181-202.
- Srivastava, M., H. Rogers, and F. Lettice. 2013. Team performance management: past, current and future trends. *Team Performance Management* 19 (7/8):352-362.
- Stewart, G. L., and M. R. Barrick. 2000. Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management Journal* 43 (2):135-148.
- Stiles, P., and S. Kulvisaechana. 2003. *Human capital and performance: A literature review*: DTI.
- Sutan, F. R. 2012. *Muhammadiyah dan Bisnis*. Jakarta: Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Taghavi, S., F. Ebrahimzadeh, H. Bhrmazadh, and H. Masoumeh. 2014. A Study of the Relationship between Quality of Work Life and Performance Effectiveness of High School Teachers' in Shirvan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4 (1):295-301.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7):509-533.
- Utami, W. F., BambangSupriyono, and Marjono. 2015. The Implementation and Influence of Quality of Work Life to the Quality Performance and Job Satisfaction of Education Staffs in Brawijaya University. *Journal of Research in Business and Management* 3 (5):28-34.
- Vischer, J. C., and M. Wifi. 2017. The Effect of Workplace Design on Quality of Life at Work. In *Handbook of Environmental Psychology and Quality of Life Research*: Springer, 387-400.

- Walton, R. E. 1973. Quality of working life: what is it? *Sloan management review* 15 (1):11.
- Wang, X. 1999. Mutual Empowerment of State and Society *Comparative Politics* 31 (2):231-249.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, and D. Obstfeld. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16 (4):409-421.
- Weick, K. E., and R. E. Quinn. 1999. Organizational change and development. *Annual review of psychology* 50 (1):361-386.
- Weimar, E., A. Nugroho, J. Visser, A. Plaat, M. Goudbeek, and A. P. Schouten. 2017. The influence of teamwork quality on software team performance. *arXiv preprint arXiv:1701.06146*:1-32.
- Weisbord, M. R. 2005. Toward Third-Wave Managing and Consulting. In *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 63-79.
- Werder, K. 2016. Team Agility and Team Performance-the Moderating effect of User Involvement. Paper read at Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS), at Istanbul, Turkey.
- Werder, K., and A. Maedche. 2018. Explaining the emergence of team agility: a complex adaptive systems perspective. *Information Technology & People* 31 (3):819-844.
- Werner, J. M. 2000. Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review* 10 (1):3-24.
- Werner, J. M., and S. W. Lester. 2001. Applying a team effectiveness framework to the performance of student case teams. *Human Resource Development Quarterly* 12 (4):385-402.
- Wu, M., and Y.-H. Chen. 2014. A Factor Analysis on Teamwork Performance: An Empirical Study of Inter-Instituted Collaboration. *Eurasian Journal of Educational Research* 55:37-54.
- Zain, M., R. C. Rose, I. Abdullah, and M. Masrom. 2005. The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information & Management* 42 (6):829-839.
- Zamroni. 2014. Pendidikan Muhammadiyah Menuju Indonesia Berkemajuan. In *Pengajian Ramadhan Pimpinan Pusat Muhammadiyah 1435 H*. Yogyakarta, Indonesia: PP Muhammadiyah, 1-13.
- Zarraga-Rodriguez, M., C. Jaca, and E. Viles. 2015. Enablers of team effectiveness in higher education: Lecturers' and students' perceptions at an engineering school. *Team Performance Management* 21 (5/6):274-292.
- Zhu, Y., and Y. Qi. 2014. Study on the role of team spirit in university in the construction of class collective. Paper read at 3rd International Conference on Science and Social Research (ICSSR).

--- o0o ---