



## **PRAKTIK SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF**

**Muhamad Agus Masrukhin** 

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

### **Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*  
Diterima September 2013  
Disetujui Oktober 2013  
Dipublikasikan Maret 2014

*Keywords:*  
High Performance Work System;  
Procedural Justice;  
Affective Commitment.

### **Abstrak**


Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dari sistem kerja berkinerja tinggi pada komitmen afektif dan pengaruh tidak langsung dari sistem kerja berkinerja tinggi pada komitmen afektif dengan keadilan prosedural sebagai variabel mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel langsung, yang terdiri dari 93 karyawan yang diambil secara acak. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif dengan variabel keadilan prosedural sebagai variabel mediasi.

## **THE PRACTICE OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM TOWARD THE AFFECTIVE COMMITMENT**

### **Abstract**

*The objective of the study was to test the direct influence of high performance work system toward the affective commitment and indirect influence of high performance work system toward the affective commitment with procedural justice as the mediating variable. It was a survey research by distributing the questionnaires to 93 employees which were taken randomly. The data were analyzed by line analysis. The result of the study showed that high performance work system gave positive and significant influence toward the affective commitment with procedural justice as the mediating variable.*

JEL Classification: M1, M12

 Alamat korespondensi :  
Gedung C6 Lantai 1 FE UNNES  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang  
Email : [agusmasrukhin7@gmail.com](mailto:agusmasrukhin7@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Tantangan utama yang dihadapi manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah memberikan seperangkat layanan yang masuk akal dalam hal rencana strategis perusahaan (Ghonyah & Masurip, 2011; Memari et al., 2013). Oleh karena itu, setiap organisasi berkepentingan terhadap tujuan dan hasil yang akan dicapai melalui serangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Penelitian Mowday et al. (1982) berpendapat, bahwa pemahaman tentang proses yang terkait dengan komitmen organisasi memiliki implikasi bagi karyawan, organisasi, dan sosial secara keseluruhan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari komitmen karyawan yang dapat dipandang sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Keberhasilan penggunaan praktik MSDM mampu membantu tumbuhnya komitmen karyawan (Meyer & Smith, 2000; Lamba & Choudhary, 2013). Hal ini memerlukan pemahaman dari mekanisme praktik MSDM yang berpengaruh pada komitmen karyawan, yaitu melalui praktik sistem kerja berkinerja tinggi (*High Performance Work System-HPWS*). HPWS ini adalah sistem kerja menyeluruh yang dapat menghubungkan secara vertikal dengan strategi bisnis perusahaan, budaya, dan proses (Wu & Chaturvedi, 2009; Mihail et al., 2013). Dunia bisnis yang sangat kompetitif dan pertumbuhan ekonomi yang terus berkembang harus diikuti dengan pengembangan organisasi. Kerangka kerja dibutuhkan untuk mendukung, melengkapi dan memelihara kelangsungan proses MSDM. Sehingga, pada praktiknya setiap aktivitas sumber daya manusia dalam sistem kerja berkinerja tinggi dapat memperoleh hasil yang lebih besar (Ghafoor & Qureshi, 2013).

Sistem kerja berkinerja tinggi dalam MSDM telah ditelaah sejak lama. Konsep-konsep ini menunjukkan adanya hubungan dengan komitmen. Dalam penelitian Meyer dan Smith (2000) menghasilkan hubungan yang positif

antara variabel sistem kerja berkinerja tinggi dengan komitmen afektif. Sementara itu menurut Mohaimen dan Huq (2013) sistem kerja berkinerja tinggi merupakan bagian dari praktik terbaik MSDM yang didalamnya terdapat selektivitas, training secara komprehensif, peluang karir secara internal, penilaian kinerja, pemberdayaan, dan sistem pembayaran intensif.

Dengan mengadopsi praktik tersebut perusahaan mampu membentuk sikap dan perilaku yang menghasilkan komitmen karyawan (Wu & Chaturvedi, 2009; Bashir et al., 2011). Akan tetapi, fakta empiris menunjukkan masih belum cukup bukti untuk meyakinkan temuan ini. Sehingga, para peneliti di bidang MSDM menganjurkan untuk memperdalam penelitian yang menguji praktik HPWS ini (Kuvaas, 2008; Heffernan & Dundon, 2012; Foley et al., 2012).

Sistem kerja berkinerja tinggi menjadi anteseden keadilan prosedural. Justifikasi ini didasarkan pada sebuah premis yang menyatakan, bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan sistem kerja berkinerja tinggi terlibat dalam proses yang lebih terbuka, individu akan cenderung percaya dan memahami tingkat yang lebih tinggi dalam keadilan prosedural pada proses pengambilan keputusan (Wu & Chaturvedi, 2009; Dikshit & Dikshit, 2014). Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Meyer dan Smith (2000) menghasilkan pengaruh yang positif antara sistem kerja berkinerja tinggi pada keadilan prosedural.

CV. Tirta Makmur adalah salah satu perusahaan perseroan komanditer yang terletak di Ungaran yang bergerak dalam bidang produksi air minum dalam kemasan (AMDK). CV. Tirta Makmur mampu bertahan dan berkembang meskipun harus bersaing dengan puluhan perusahaan sejenis yang sudah besar dan mapan. Situasi persaingan yang ketat telah mendorong pihak manajemen perusahaan untuk selalu meningkatkan kemampuan kreatif dalam mengelola SDM dengan penerapan strategi yang lebih tepat, yaitu dengan melakukan praktik sistem kerja berkinerja tinggi.

Akan tetapi, praktik manajemen yang diterapkan oleh perusahaan ternyata belum ber-

hasil meningkatkan antusiasme karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Kenyataan tersebut dapat dilihat dari kondisi absensi karyawan dan keterlibatan karyawan dalam mengikuti rapat di CV. Tirta Makmur. Tingkat absensi yang tinggi menggambarkan masih rendahnya keterlibatan karyawan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.

Setelah melihat data tersebut ternyata praktik sistem kerja berkinerja tinggi yang dilakukan CV. Tirta Makmur bisa dikatakan belum bisa meningkatkan komitmen karyawan secara optimal, padahal disisi lain perusahaan telah berupaya untuk memenuhi keadilan karyawan secara prosedural. Hal ini berbanding terbalik dengan teori yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif pada komitmen afektif serta adanya indikasi bahwa ada variabel perantara keadilan prosedural yang dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif dan untuk menguji pengaruh tidak langsung antara sistem kerja berkinerja tinggi pada komitmen afektif melalui keadilan prosedural sebagai variabel mediasi.

## METODE PENELITIAN

Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian sejumlah 93 karyawan pada CV. Tirta Makmur dengan menggunakan rumus Slovin. Teknik sampling yang digunakan adalah *Proportional Random Sampling*. Dalam teknik sampling tersebut semua individu mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel.

Variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu sistem kerja berkinerja tinggi. Indikator sistem kerja berkinerja tinggi menurut Wu dan Chaturvedi (2009) meliputi *selectivity, comprehensive training, internal career opportunities, formal appraisals, empowerment, and performance-related pay* dengan menggunakan item yang diadaptasi dari penelitian Lepak dan Snell (2002), Delery dan Doty (1996), serta Bae dan Lawler (2000).

Variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu keadilan procedural yang menggunakan indikator yang dikembangkan Niehoff dan Moorman (1993) yang meliputi, *fair formal procedure* yang merujuk pada ada atau tidak adanya kesesuaian prosedur yang diyakini menjadi pokok pendistribusian penghargaan yang mempengaruhi persepsi keadilan dan *interactional justice* yang merujuk pada keadilan dari perlakuan atau *treatment* secara prosedur yang diterima karyawan. Sedangkan, variabel terikat dalam penelitian ini, yaitu komitmen afektif. Menurut Meyer dan Allen (1993) komitmen afektif terdiri dari beberapa indikator, yaitu *personal characteristics, structural characteristics, job-related characteristics, and work experiences*.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner kepada responden dengan harapan akan memberi respon atas pertanyaan tersebut. Pengukuran item pertanyaan dalam kuesioner dilakukan dengan skala *Likert* dari poin 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju). Angka 1 menunjukkan bahwa responden tidak mendukung terhadap pertanyaan yang diberikan. Sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa responden mendukung terhadap pertanyaan yang diberikan.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel, menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor serta uji dengan analisis faktor, untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan atau indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau variabel. Hasil uji validitas menunjukkan hanya terdapat dua item yang tidak valid dan harus dikeluarkan dari pengujian. Sehingga, didapatkan 30 indikator dinyatakan valid dengan nilai  $> 0,60$ . Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Cronbrach Alpha* dengan nilai *Cronbrach Alpha*  $> 0,60$  (Nunnally dalam Ghazali, 2006). Hasil

uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga variabel dinyatakan reliabel.

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serta variabel mediasi maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Metode analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. *Path Analysis* merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui efek langsung dan tidak langsung variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dijelaskan dengan struktur jalur pada Gambar 1.

Untuk mendapatkan  $\rho_2$ , digunakan model persamaan *path* sebagai berikut:

$$X_2 = b_1X_1 + e_1$$

Untuk mendapatkan  $\rho_1$  dan  $\rho_3$  digunakan model persamaan *Path* sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2 X_2 + e_2$$

Keterangan :

$X_1$  = Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

$X_2$  = Keadilan Prosedural

$Y$  = Komitmen Afektif

$e_1$  = Error atas Keadilan Prosedural/ $e_1$ =

$e_2$  = Error atas Komitmen Afektif/ $e_2$ =

Besarnya pengaruh langsung diketahui dari  $\rho_1$ , dan besarnya pengaruh tidak langsung

dihitung berdasarkan hasil perkalian antar koefisien tidak langsungnya ( $\rho_2$  dan  $\rho_3$ ).

Pengaruh langsung (*direct effect*) =  $\rho_1$

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) =  $\rho_2 \times \rho_3$

Pengaruh Total (*total effect*) =  $\rho_1 + (\rho_2 \times \rho_3) - R^2$

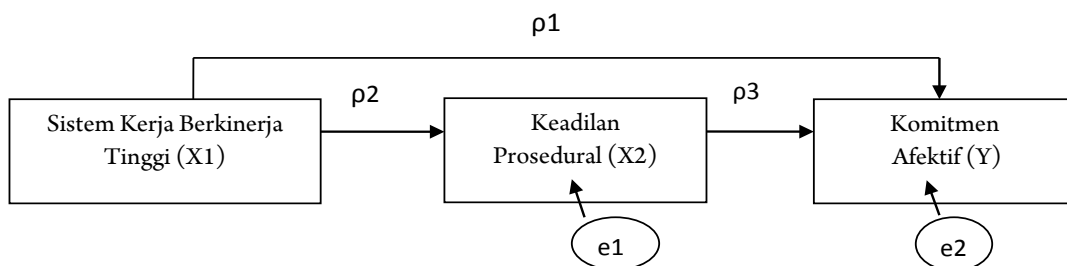
Kriteria pengujiannya apabila signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis dapat terdukung, apabila pengaruh total lebih besar daripada pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung atau melalui variabel mediasi atau dengan kata lain kriteria pengujiannya sebagai berikut:

$Total\ effect > Direct\ effect$  = Memediasi

$Total\ effect < Direct\ effect$  = Tidak memediasi

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam kegiatan usahanya CV. Tirta Makmur bergerak dalam bidang produksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dengan merk "PELANGI". Perusahaan mulai aktif berproduksi pada Agustus 2004 dengan menggunakan bahan baku dari sumber air yang terletak di pegunungan Ungaran yang sejak dahulu terkenal akan kesegaran dan kejernihannya. Untuk menghasilkan produk berkualitas dan memenuhi keinginan pelanggan CV. Tirta makmur telah melaksanakan berbagai macam tahap operasional yaitu, penggunaan mesin berteknologi modern, proses filtrasi berlapis dan dua kali proses ozonisasi, melakukan proses sanitasi yang dilakukan secara otomatis dan berkala terhadap rangkaian peralatan produksi dalam rang-



**Gambar 1.** Struktur Jalur Model Penelitian

ka mengadopsi teknologi CIP (*Clean in Please*) dan menerapkan sistem manajemen mutu sesuai ISO 9001:2008 mulai 12 April dan menerapkan sistem kerja berbasis kinerja tinggi dalam pengelolaan karyawan.

Dalam penelitian ini jumlah responden sebanyak 93 karyawan CV. Tirta Makmur. Dari kuesioner yang diberikan, kuesioner telah diterima kembali dengan tingkat pengembalian sebesar 100%. Dari Seluruh kuesioner yang diterima memenuhi syarat untuk dapat diolah dan dianalisis oleh peneliti. Dari hasil kuesioner yang diterima, dapat diketahui, bahwa jenis kelamin responden laki-laki adalah 56,9% dan responden perempuan 43,1%. Pengalaman kerja responden paling lama adalah 7-8 tahun sejumlah 34,4%, responden yang bekerja 5-6 tahun sejumlah 22,5% dan responden yang bekerja 2-4 tahun menduduki persentase paling banyak sejumlah 43,1%.

Dari Tabel 1 hasil pengujian *kolmogorov-smirnov* menunjukkan bahwa nilai *asyp.sig* (*2-tailed*) dalam penelitian ini memiliki nilai le-

**Tabel 1.** Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.19262223
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.061
	Negative	-.082
Kolmogorov-Smirnov Z		.793
Asymp. Sig. (2-tailed)		.555

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 2.** Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.237	1.071		-.221	.826
1 sistem	.040	.031	.309	1.295	.199
keadilan	-.067	.101	-.159	-.668	.506

a. Dependent Variable: abresid

bih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi untuk masing-masing model berdistribusi secara normal. Sedangkan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan uji *Glejser* dengan melihat tingkat signifikansi dari hasil regresi nilai absolute residual sebagai variabel terikat dengan variabel karakteristiknya. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas.

Dari Tabel 2 menunjukkan, bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai absolute (abresid). Hal ini terlihat dari dari probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Hasil uji *Durbin-Watson* sebesar 1.981 berada di atas  $dl =$

1.709 dengan  $n = 93$  dan  $k = 2$ , maka dapat disimpulkan bahwa, model linier telah memenuhi spesifikasi.

Uji statistik  $t$  ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa antara variabel independen dan dependen mempunyai pengaruh. Hasil uji  $t$  antara pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap keadilan prosedural dapat dilihat hasilnya pada Tabel 4.

Dari Tabel 5, nilai  $t$  hitung sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif sebesar 2,891 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,005 jauh dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif. Nilai  $t$  hitung keadilan prosedu-

ral terhadap komitmen afektif sebesar 5,994 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,000 jauh dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

Metode pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Agar dapat membuktikan bahwa variabel keadilan prosedural mampu menjadi variabel yang memediasi antara sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara sistem kerja berkinerja tinggi pada komitmen afektif. Apabila pengaruh tidak langsung sistem kerja berkinerja tinggi pada komitmen afektif melalui keadilan prosedural kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung sistem kerja berkinerja tinggi pada komitmen afektif, maka keadilan prosedu-

**Table 3.** Uji Linieritas

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.903 <sup>a</sup>	.816	.812	1.20580	1.981

a. Predictors: (Constant), keadilan, sistem

b. Dependent Variable: afektif

**Tabel 4.** Uji  $t$  Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Keadilan Prosedural

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.032	.978		5.144	.000
	sistem	.275	.014	.900	19.753	.000

a. Dependent Variable: keadilan

**Tabel 5.** Uji  $t$  Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Afektif

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-10.316	1.729		-5.967	.000
	sistem	.144	.050	.301	2.891	.005
	keadilan	.977	.163	.623	5.994	.000

a. Dependent Variable: afektif

ral bisa menjadi variabel yang memediasi antara sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif. Untuk melakukan perhitungan secara langsung dan tidak langsung dilakukan dari nilai *standardized coefficients* regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan dapat dibuat analisis jalur seperti Gambar 2.

Besarnya nilai error atau jumlah varian yang tidak dapat dijelaskan (*unexplained variance*) pada masing-masing pengaruh variabel independen terhadap dependen di dapat melalui perhitungan sebagai berikut :

$$e1 = \sqrt{(1 - 0.811)}\sqrt{(1 - 0.811)} = 0.434$$

$$e2 = \sqrt{(1 - 0.816)}\sqrt{(1 - 0.816)} = 0.428$$

Adapun total perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif melalui keadilan prosedural adalah sebagai berikut:

Pengaruh Langsung = 0,301

Pengaruh tidak Langsung (0,900 x 0,623) = 0,560

Total Pengaruh (0,301+ 0,560) = 0,861

Apabila pengaruh total lebih besar daripada pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung atau melalui variabel mediasi, atau dengan kata lain kriteria pengujiannya sebagai berikut:

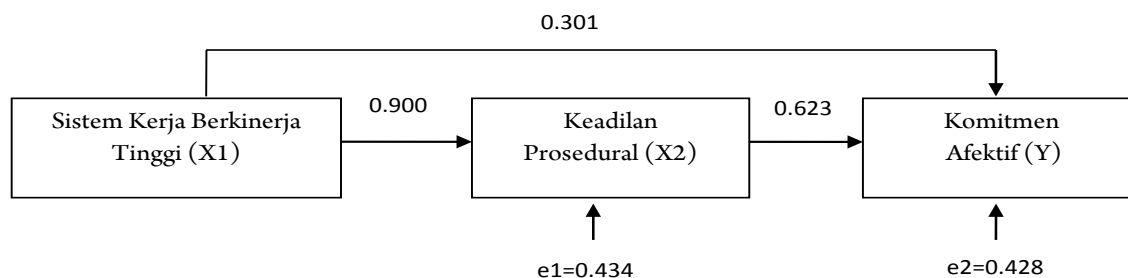
*Total effect > Direct effect* = Memediasi

*Total effect < Direct effect* = Tidak memediasi

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa hipotesis 1 penelitian ini yaitu "Sistem kerja berkinerja tinggi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen afektif" dinyatakan didukung, yaitu berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,301 dengan *sig. α < 0,05*. Sedangkan hipotesis 2 "Sistem kerja Berkinerja tinggi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui keadilan prosedural sebagai *mediating variable*" dinyatakan didukung, yaitu berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,560 dengan *sig. α < 0,05*.

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai *total effect* sebesar 0,861 lebih besar dari *direct effect* atau *pengaruh langsung* dengan nilai 0,301. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh lebih besar terhadap komitmen afektif melalui keadilan prosedural, jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural menjadi variabel yang memediasi antara sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Kebijakan penerapan sistem kerja berkinerja tinggi yang tepat dan diterima oleh karyawan akan meningkatkan komitmen afektif karyawan CV. Tirta Makmur. Penelitian ini menghasilkan pengaruh hubungan positif dan signifikan antara variabel sistem kerja berkinerja tinggi dengan komitmen afektif. Hal tersebut menjelaskan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi mengandung adanya praktik atau kebijakan yang sifatnya profesional melalui sistem kerja berkinerja tinggi terhadap para karyawan sehingga berimplikasi pada komitmen



**Gambar 2.** Hasil Analisis Jalur Sistem Kerja Berkinerja Tinggi pada Komitmen Afektif melalui Keadilan Prosedural

afektif karyawan (Meyer & Smith, 2000; Beltran-Martin et al., 2008; Wu dan Chaturvedi, 2009).

Penerapan sistem kerja berkinerja tinggi tidak lepas dari proses seleksi yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap para karyawan. Proses seleksi yang tidak mengabaikan kepentingan atau tujuan perusahaan akan meningkatkan komitmen karyawan. Proses ini meliputi penyeleksian pada saat para karyawan awal bekerja serta dalam penentuan posisi pekerjaan para karyawan. Pembagian alur kerja yang jelas dalam organisasi serta adanya program peluang karir di perusahaan sebagai salah satu bagian dari praktik sistem kerja berkinerja tinggi telah ikut turut andil dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan. Perusahaan juga telah memberikan peluang promosi para karyawan dengan sangat baik, program promosi ini bisa dalam bentuk peningkatan gaji, jabatan dan tunjangan.

Penerapan sistem kerja berkinerja tinggi tidak lepas dari adanya penilaian secara formal oleh atasan sehingga akan mumbuhkan sikap komitmen karyawan. Dalam hal ini atasan telah menilai kinerja karyawan secara objektif, penilaian ini dilakukan atasan dengan menitikberatkan pada absensi, perilaku dan produktivitas karyawan. Disamping itu, dari hasil penelitian telah diketahui bahwa atasan telah melakukan penilaian perilaku karyawan dengan baik, penilaian ini tercipta dari interaksi atasan dengan bawahan.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui, bahwa perusahaan telah percaya pada karyawan dengan memberikan tugas serta tanggung jawab yang luas kepada para karyawan. Selain itu, perusahaan juga tidak pernah membatasi inisiatif pribadi para karyawan dalam bekerja asalkan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Diketahui pula bahwa kinerja para karyawan juga diapresiasi dengan pembayaran insentif diluar gaji para karyawan, pembayaran insentif ini meliputi upah lembur dan dana tunjangan. Perusahaan juga selalu konsisten memberikan gaji karyawan dengan tepat waktu yaitu pada awal bulan dan perusahaan telah memberikan gaji sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab yang di emban para karyawan.

Hasil analisis variabel mediasi menunjukkan, bahwa sistem kerja berkinerja tinggi mempengaruhi komitmen afektif melalui keadilan prosedural, dengan nilai pengaruh tidak langsung melalui keadilan prosedural lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung terhadap komitmen afektif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wu dan Chaturvedi (2009) dan Messersmith et al. (2011) yang menghasilkan pengaruh yang signifikan antara sistem kerja berkinerja tinggi pada komitmen afektif dengan keadilan prosedural sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan adanya praktik sistem kerja berkinerja tinggi yang diterapkan perusahaan akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap prosedur alokasi distribusi *outcome*, ketika para karyawan merasa diperlakukan adil dalam bekerja maka akan mempengaruhi komitmen afektif karyawan.

Praktik sistem kerja berkinerja tinggi di perusahaan akan meningkatkan keadilan prosedural perusahaan. Hal tersebut dapat diketahui dari penelitian ini, yaitu atasan telah membuat prosedur keputusan secara adil dengan cara yang tidak memihak dan demi kepentingan bersama. Dengan demikian prosedur secara formal dalam keadilan telah dilakukan oleh atasan dengan baik. Keadilan prosedural yang dilakukan perusahaan dengan menerima aspirasi para karyawan telah dilakukan oleh atasan. Hal ini berarti bahwa atasan telah mampu menyerap aspirasi para karyawan sehingga karyawan merasa terwakili oleh atasan atas aspirasi yang dirasakannya. Dengan melihat hal tersebut praktik sistem kerja berkinerja tinggi turut memberikan pengaruh pada peningkatan keadilan prosedural perusahaan sehingga mempengaruhi komitmen afektif karyawan.

Proses keadilan secara interaksional juga telah dilakukan dengan baik oleh atasan. Hal ini tercermin ketika ada masalah atasan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi para karyawan. Proses ini tidak lepas dari interaksi atasan terhadap bawahan yang dilakukan secara adil sehingga atasan mampu memberikan penjelasan terhadap para karyawan ketika ada masalah. Hal tersebut menggambarkan, bahwa praktik sistem



kerja berkinerja tinggi mampu menciptakan suasana yang kondusif antara atasan dan bawahan melalui keadilan prosedural sehingga akan mempengaruhi komitmen afektif karyawan.

Dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa karakter personal dari para karyawan merasa masalah yang ada di organisasi juga merupakan masalah mereka. Hal tersebut mengindikasikan, bahwa karyawan telah terlibat secara emosional dengan perusahaan karena mereka telah menganggap bahwa masalah organisasi juga menjadi masalah pribadi.

Rasa keterlibatan yang besar para karyawan terhadap organisasi menjadi salah satu hasil penelitian ini. Hal tersebut tidak lepas dari proses yang diterima melalui keadilan prosedural dan penerapan praktik sistem kerja berkinerja tinggi yang ada di perusahaan. Dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa sebagian besar para karyawan merasa memiliki ikatan secara emosional.

Dari perlakuan adil secara prosedural oleh atasan, karyawan sudah menganggap bahwa organisasinya sudah seperti keluarganya sendiri hal tersebut berarti karakter pekerjaannya sudah tertanam dalam dirinya. Disamping itu, setiap karyawan telah mengalami atau merasa dan menganggap bahwa organisasinya sangat berarti bagi dirinya. Dari uraian tersebut penerapan praktik sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif melalui keadilan prosedural sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh yang signifikan.

### SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memberikan simpulan, yaitu sistem kerja berkinerja tinggi mempunyai pengaruh langsung pada komitmen afektif. Hasil ini menunjukkan, bahwa kebijakan penerapan sistem kerja berkinerja tinggi yang tepat dan diterima oleh karyawan telah meningkatkan komitmen afektif karyawan CV. Tirta Makmur. Selain itu, sistem kerja berkinerja tinggi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui keadilan prosedural sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan,

bahwa adanya praktik sistem kerja berkinerja tinggi yang diterapkan perusahaan telah meningkatkan keadilan secara prosedural perusahaan, ketika para karyawan merasa diperlakukan adil dalam bekerja maka akan mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Serta dengan melihat perbandingan, bahwa *total effect* sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif melalui keadilan prosedural lebih besar dari pada *direct effect* maka pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi pada komitmen afektif lebih bersifat tidak langsung, yaitu melalui keadilan prosedural.

Dari hasil penelitian dirumuskan saran praktis, yaitu perusahaan peningkatan penerapan praktik sistem kerja berkinerja tinggi perlu dilakukan demi menjaga komitmen para karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui perancangan sistem yang berfokus pada prosedur ataupun proses kebijakan yang berjalan dalam perusahaan secara adil. Dengan meningkatkan praktik sistem kerja berkinerja tinggi yang baik dapat membentuk persepsi keadilan yang positif bagi karyawan dan akan berakibat pada meningkatnya komitmen afektif karyawan. Untuk penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama hendaknya perlu menambahkan variabel lain yang masih erat kaitannya dengan sistem kerja berkinerja tinggi. Selain itu untuk penelitian lebih lanjut hendaknya meneliti pada level organisasi untuk mengetahui persepsi penerapan praktik sistem kerja berkinerja tinggi dari persepsi para manajer.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bae, J & Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*. 43: 502-517.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Zhang, Y., Ghazanfar, F., Abrar, M & Khan, M. M. 2011. The Relationship between High Performance Work System, Organizational Commitment and Demographic Factors in Public Sector Universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. 1 (8): 62-71.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A

- & Bou-Llusar, J. C. 2008. Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*. XX (X): 1-36.
- Delery, J. E & Doty, D. H. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39: 802-835.
- Dikshit, A. Y & Dikshit, P. A. 2014. A Study of Corporate Entrepreneurship Development by Incorporating High Performance HRM Practices: Investigating the Mediating Role of OCB and Procedural Justice at Workplace. *International Journal of Management Research and Review*. 4 (2): 221-230.
- Foley, S., Ngo, H & Loi, R. 2012. The Adoption of High Performance Work Systems in Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business*. 47: 106-113.
- Heffernan, M & Dundon, T. 2012. Researching Employee Reaction to High Performance Work Systems in the Service Sector: The Role of Organizational Justice Theory. 16<sup>th</sup> ILERA (IIRA) World Congress. Philadelphia, USA, 2<sup>nd</sup>-5<sup>th</sup> July, 2012.
- Memari, N., Mahdieh, O & Marnani, A. B. 2013. The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: "A Study of Meli Bank." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5 (5): 171.
- Messersmith, J. G., Patel, P.C., Lepak, D. P & Gould-Williams, J. S. 2011. Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 96 (6): 1105-1118.
- Mihail, D. M., Links, M. M & Sarvanidis, S. 2013. High Performance Work Systems in Corporate Turnaround: A German Case Study. *Journal of Organizational Change Management*. 26 (1): 190-216.
- Mohaimen, M. A & Huq, M. M. 2013. High-Performance Work System: An Essential Means. *International Journal of Arts and Commerce*. 2 (6): 175-187.
- Ghafoor, N & Qureshi, T. M. 2013. Human Capital Causative Model: Mediating Effect of High-Performance Work System. *African Journal of Business Management*. 7 (15): 1276-1284.
- Ghoniayah, N & Masurip. 2011. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 4 (2): 115-124.
- Kuvaas, B. 2008. An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*. 45: 1-25.
- Lamba, S & Choudhary, N. 2013. Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*. 2 (4): 407-424.
- Lepak, D. P & Snell, S. A. 2002. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment and Human Resource Configurations. *Journal of Management*. 28 (4): 517-543.
- Meyer, J. P & Smith, C. A. 2000. HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 17 (4): 319-331.
- Meyer, J. P., Allen N. J & Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78 (4): 538-552.
- Mowday, R., Porter, L & Steers, R. 1982. *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Niehoff, B. P & Moorman, R. H. 1993. Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (3): 327-556.
- Wu, Pei-Chuan & Chaturvedi, S. 2009. The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*. 35 (5): 1228-1247.