

# PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN DI DALAM PROSES PELAKSANAAN PEKERJAAN TERHADAP KEEFEKTIFAN ORGANISASIONAL

*Dody Hapsoro*

STIE YKPN Yogyakarta

*e-mail: dodyhapsoro@gmail.com*

## ABSTRACT

*High involvement management is a term coined by Ed Lawler (1986) for a management approach centered on employee involvement. It entails providing employees with opportunities to make decisions concerning the conduct of their jobs and to participate in the business as a whole. Job-level involvement means increasing the decision-making opportunities people have in their work, while organizational-level involvement, or empowerment, means giving employees a role in decisions concerned with strategy, investment and other major organizational matters. High involvement management thus involves practices such as team working, empowerment, idea capture schemes, information-sharing on quality, customer feedback and business results, organizational performance-related reward systems, and extensive training and development, including the social and problem-solving skills required for high involvement working. It is conceived as an alternative to a control model based on job simplification, tightly defined divisions of labor, rigid allocations of individuals to narrowly defined tasks and minimal employee participation in higher-level decisions.*

*The objective of this paper is to explain about two important issues that related with the efforts to build the confidence that high involvement in the process of doing job is an appropriate perspective in explaining about the important meaning of employee involvement for the whole organization. First, the synergy between attributes of high involvement in doing job is presumed will give impact on the organizational effectiveness. Second, to describe various contingent conditions that influences the high involvement in doing job. The previous study that has already done by Riordan, Vandenberg, and Richardson (2005) treat attributes in high involvement in doing job is isolated out of organizational context.*

**Keywords:** *management, employee, involvement, confidence*

## PENDAHULUAN

Peningkatan kompetisi yang terjadi, baik di dalam lingkungan domestik maupun global dan adanya persepsi bahwa kesuksesan atau keberhasilan organisasi sebagian di antaranya disebabkan oleh adanya keterlibatan karyawan (*involvement*) di dalam pelaksanaan pekerjaan, telah meningkatkan ketertarikan para peneliti dan manajer untuk melihat aplikasinya di dalam praktik. Ketertarikan ini

terutama disebabkan oleh adanya pandangan atau asumsi bahwa keterlibatan karyawan (*employee involvement*) memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasional. Pandangan tersebut telah menjadi landasan yang sangat penting di dalam pelaksanaan berbagai praktik manajerial kontemporer, misalnya dalam hal pengambilan keputusan partisipatif, peningkatan kualitas organisasional, dan kerjasama yang saling menguntungkan (*gainsharing*). Apabila hal tersebut benar-benar dapat diterapkan di dalam praktik, diharapkan akan terjadi peningkatan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan, peningkatan motivasi karyawan, peningkatan inovasi, peningkatan kecepatan proses produksi dengan biaya yang lebih rendah, penurunan tingkat ketidakhadiran karyawan (*absenteeism*), serta penurunan tingkat keluar masuknya karyawan dalam perusahaan (*turnover*) (Lawler, 1986, 1992, 1996; Lawler, Ledford & Mohrman, 1989; Leana & Florkowski, 1992).

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, berbagai pandangan dan perspektif yang berkaitan dengan pendefinisian keterlibatan, penciptaan bentuk keterlibatan, serta pengoperasionalisasian keterlibatan telah menjadi topik penelitian yang menarik minat para peneliti. Namun, sampai saat ini belum ada satupun pendekatan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan keterlibatan sebagai pendekatan yang definitif (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Van Fleet, 1995; Klein, Major & Ralls, 1998). Oleh karena itu, dalam beberapa tahun terakhir pendekatan yang digunakan di dalam penelitian mengenai keterlibatan karyawan mulai mengarah atau mengacu kepada keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan (*high involvement work processes*) (Lawler, 1986, 1992, 1996). Selain itu, penelitian deskriptif yang digunakan selama ini juga dipandang kurang begitu kuat di dalam mendukung penelitian yang mengarah secara khusus kepada usaha untuk mengetahui keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Tujuan penelitian yang dilakukan akhir-akhir ini terutama dimaksudkan untuk memperkuat keyakinan bahwa keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan merupakan kerangka kerja bagi operasionalisasi proses keterlibatan karyawan di dalam organisasi.

Tujuan pembahasan makalah ini adalah untuk menjelaskan mengenai dua isu penting yang berkaitan dengan usaha untuk membangun keyakinan bahwa keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan merupakan perspektif yang tepat untuk menjelaskan mengenai arti penting keterlibatan karyawan bagi organisasi secara keseluruhan. Pertama, sinergi yang terjadi di antara atribut-atribut yang terdapat di dalam keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan diasumsikan dapat memberi dampak terhadap keefektifan organisasi. Kedua, untuk menjelaskan beberapa kondisi bersyarat (*contingent conditions*) yang mempengaruhi keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Studi yang pernah dilakukan oleh Riordan (1995) memperlakukan atribut-atribut yang terdapat di dalam keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan, namun terisolasi di luar konteks organisasional.

Hasil studi yang dilakukan oleh Huselid (1995) menunjukkan bahwa atribut-atribut yang terdapat di dalam keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan yang terdapat di dalam berbagai praktik organisasional dalam lingkup yang luas secara bersama-sama mendukung hipotesis mengenai keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, studi yang dilaksanakan akhir-akhir ini, terutama dimaksudkan untuk mencari jawaban mengenai hal-hal di atas melalui: (a) Pengidentifikasian terhadap sejumlah praktik bisnis yang secara konseptual relevan sebagai dasar untuk mengetahui keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan, (b) Pengoperasionalisasian secara kolektif berbagai elemen yang terdapat di dalam praktik bisnis, (c) Penentuan apakah di dalam praktik secara keseluruhan akan berpengaruh terhadap semakin tingginya keterlibatan yang tinggi.

Pembahasan di dalam makalah ini akan dimulai dengan pandangan singkat mengenai keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan dan berbagai hasil *review* terhadap kerangka konseptual mengenai keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan. *Review* tersebut diharapkan dapat memberi gambaran penting sesuai kebutuhan untuk memperluas analisis keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

## **KETERLIBATAN YANG TINGGI DI DALAM PROSES PELAKSANAAN PEKERJAAN**

Beberapa studi yang pernah dilakukan selama ini mengenai keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan—terutama berkisar pada masalah umum mengenai keterlibatan—menunjukkan bahwa sebagian besar studi terlalu terfokus secara sempit kepada salah satu bentuk keterlibatan saja, yaitu pengambilan keputusan partisipatif (Leana & Florkowski, 1992; Wagner, 1994). Studi-studi tersebut hampir secara eksklusif mengoperasionalisasi pengambilan keputusan partisipatif sebagai variabel independen dan kemudian menghubungkannya dengan praktik-praktik keefektifan (Dachler & Wilpert, 1978; Locke & Schweiger, 1979; Cotton et. al., 1988).

Meskipun setelah dilakukan penelitian selama bertahun-tahun dan telah dihasilkan beberapa temuan penting, namun pendekatan tersebut terlepas dari praktik organisasional, sehingga hasilnya tidak secara langsung menginformasikan mengenai peranan individu di dalam proses keterlibatannya. Pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa praktik organisasional hanya merupakan proksi untuk menilai perasaan individu terhadap keterlibatan dan penerimaan individu terhadap praktik-praktik tersebut sebagai prinsip pedoman pendekatan. Dalam realitasnya, pendekatan tersebut dipandang belum memiliki pengujian yang akurat. Suatu pengujian yang akurat mengenai keterlibatan akan mengoperasionalisasi keterlibatan individu. Bentuk operasionalisasi pendekatan ini adalah bahwa secara individual, karyawan harus mempersepsikan adanya kesempatan untuk terlibat dan karyawan harus dapat mendukung hal tersebut dengan sungguh-sungguh melalui keterlibatan mereka di dalam praktik pekerjaan rutin setiap hari (Lawler, 1986, 1992, 1996). Singkatnya, suatu organisasi dapat memiliki banyak kebijakan tertulis yang berkaitan dengan keterlibatan dan manajemen puncak harus dapat merealisasi hal tersebut benar-benar terjadi di dalam praktik, karena kebijakan-kebijakan dan keyakinan-keyakinan tersebut tidak akan ada artinya apabila masing-masing individu tidak mempersepsi hal tersebut sebagai hal yang penting di dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Perspektif keterlibatan yang tinggi memberi kesempatan kepada setiap individu untuk terlibat secara aktif di dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Hal tersebut disebabkan perspektif keterlibatan yang tinggi di dalam pelaksanaan pekerjaan tidak hanya berasal dari dirinya sendiri, tetapi juga harus tertuang di dalam program atau pelaksanaan praktik yang spesifik, misalnya dalam hal pengambilan keputusan partisipatif atau dalam hal peningkatan kualitas pekerjaan (Cotton et. al., 1988; Connor, 1992). Selain itu, hal tersebut juga dapat dilakukan dengan menunjukkan secara tegas keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Fokus terhadap keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan mencakup empat atribut yang saling mendukung (*four mutually reinforcing attributes*) berikut ini, yaitu: (a) Kemampuan (*power*) untuk melaksanakan dan membuat keputusan mengenai pekerjaan yang di dalamnya mencakup semua aspek, (b) Informasi (*information*) yang berkaitan dengan proses, kualitas, umpan balik *customer*, peristiwa bisnis dan hasil bisnis; (c) Penghargaan (*rewards*) yang tinggi terhadap hasil yang dicapai di dalam pelaksanaan pekerjaan bisnis, peningkatan kapabilitas serta peningkatan kontribusi; dan (d) Pengetahuan atau pemahaman (*knowledge*) tentang pekerjaan, bisnis, dan sistem pelaksanaan pekerjaan.

Keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan juga menekankan pada aspek individu dan apakah atribut-atribut tersebut merupakan hak istimewa yang secara eksklusif hanya menyangkut sedikit anggota atau secara luas mencakup seluruh anggota organisasi (Lawler, 1996). Sebagaimana dikemukakan Galbraith (1973) bahwa kemampuan, informasi, penghargaan, dan pengetahuan ditemukan di dalam semua organisasi, tetapi sering secara tradisional terkonsentrasi pada manajemen tingkat atas. Sehubungan dengan hal tersebut, maka keberadaan atribut sebagaimana dikemukakan di atas menjadi kurang mencukupi.

Di dalam keterlibatan yang tinggi, empat atribut di atas harus secara luas difokuskan kepada semua tingkatan organisasi, tidak hanya pada manajemen tingkat atas (Lawler, 1986, 1992, 1996). Dengan kata lain, semua karyawan harus mempertimbangkan atribut kemampuan, informasi, penghargaan, dan pengetahuan sebagai karakteristik operasional dalam semua aspek pekerjaan yang dilaksanakan.

Selanjutnya, perspektif keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan sebaiknya menghindarkan dari hal-hal tidak penting yang terlalu rumit yang dihasilkan dari argumentasi mengenai misalnya seberapa banyak pengambilan keputusan dimungkinkan. Selama kisaran persoalan tersebut menjadi isu, akibatnya terlalu banyak persoalan yang akan mengintervensi. Hal tersebut perlu dikurangi, karena keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan cenderung mengandalkan kepada keyakinan yang bersifat subjektif. Sebagaimana dari beberapa hasil penelitian yang telah dilaksanakan akhir-akhir ini, dinyatakan bahwa kekuatan penilaian atau keyakinan subjektif mengenai peristiwa-peristiwa penting jauh lebih kuat mempengaruhi keefektifan individual dan organisasional daripada yang dapat dilakukan oleh penilaian atau keyakinan yang objektif terhadap peristiwa-peristiwa yang sama (Riordan, 1995; Cable & Judge, 1996). Selanjutnya, jika seorang peneliti menemukan adanya sejumlah variasi praktik yang terdapat di dalam organisasi, praktik tersebut hanya akan mempunyai sedikit pengaruh, kecuali apabila individu yang bersangkutan dapat memmanifestasi penilaian tersebut di dalam berbagai bentuk dan menempatkan penilaian tersebut sesuai cara yang dikehendaki.

## MODEL DAN KONSEP YANG MENDASARI

Lawler (1991) menekankan tentang pengaruh keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan dalam perspektif yang sangat luas. Penegasan yang disampaikan oleh Lawler secara umum adalah, "Keuntungan pendekatan keterlibatan adalah karena pendekatan tersebut memasukkan unsur penilaian terhadap barang dan jasa dengan kualitas yang lebih tinggi, *absenteeism* yang lebih rendah, *turnover* yang lebih rendah, pengambilan keputusan yang lebih baik, penyelesaian masalah yang lebih baik, atau singkatnya sehubungan dengan hal-hal di atas, maka akan meningkatkan keefektifan organisasional," sehingga berimplikasi pada tidak perlu dilakukan usaha-usaha untuk menspesifikasi mengenai cara-cara dan atau melalui alat-alat keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan yang dapat memaksakan pengaruh-pengaruh tersebut. Terhadap adanya kelemahan ini, Riordan (1995) menyediakan suatu basis konsep awal untuk mengartikulasi pengaruh keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan terhadap *outcome* spesifik. Mereka mengobservasi bahwa terdapat adanya beberapa harapan (kemungkinan) di dalam penegasan mereka mengenai keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan yang memaksakan adanya pengaruh atas sejumlah variabel tingkat individual, seperti misalnya kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan intensi terhadap *turnover*, yang mereka pergunakan secara bersama sebagai acuan

untuk menilai moral karyawan (misalnya: keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan seharusnya merupakan hasil dari semangat juang dalam jangka panjang). Riordan (1995) selanjutnya juga mencatat bahwa semakin besar semangat juang, diharapkan akan semakin berpengaruh secara langsung terhadap keefektifan organisasional. Beberapa penegasan yang dikemukakan oleh Riordan (1995) tampak tidak jelas di dalam hubungannya dengan keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Namun demikian, Riordan (1995) mencatat adanya suatu preseden terhadap sejumlah penegasan yang terdapat di dalam sejumlah literatur mengenai terjadinya partisipasi/keterlibatan di dalam suatu model pengaruh motivasional, misalnya dalam model kebutuhan kepuasan (Miller & Monge, 1986; Latham, Winters & Locke, 1994; Klein et. al., 1998).

Pada dasarnya apabila dihubungkan dengan pemikiran mengenai “hubungan manusia”, model kebutuhan kepuasan berkaitan dengan berbagai bentuk keterlibatan terhadap *outcome* yang berasal dari mekanisme yang efektif (Miller & Monge, 1986). Secara lebih spesifik, model motivasional memprediksi bahwa salah satu alat keterlibatan yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional adalah dengan meningkatkan kepuasan pekerja dan reaksi afektif lainnya. Sehingga, di dalam kasus keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan, tindakan menyediakan informasi yang penting dan menyediakan kesempatan berulang kepada karyawan untuk pengembangan diri akan memberi kemungkinan atau kesempatan kepada karyawan yang berada pada tingkatan yang lebih rendah untuk mulai mendapat kesempatan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti misalnya dalam bentuk tantangan (*challenge*), kemerdekaan atau kebebasan (*independence*), tanggung jawab (*responsibility*), dukungan (*support*) dan pengakuan (*recognition*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut akan dapat dipenuhi lebih jauh dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan otonomi dan tanggung jawab lebih besar yang dihubungkan dengan *power*, sebagaimana halnya yang terjadi dengan adanya pemberian penghargaan kepada karyawan untuk menggunakan *power* dalam usaha mendapatkan pengetahuan dan informasi yang lebih besar. Pemenuhan kebutuhan ini secara umum akan mendorong tingkat moral atau semangat juang yang lebih tinggi bagi karyawan (Locke, 1976; Hackman & Lawler, 1979; Miller & Monge, 1986; Macy, Peterson & Norton, 1989; James, James, & Ashe, 1990). Selanjutnya, moral atau semangat juang yang lebih tinggi akan mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja organisasi-onal yang lebih tinggi, karena karyawan dapat memenuhi kebutuhannya setelah mereka bekerja lebih keras dalam rangka mencapai tujuan organisasi (French, Israel & As, 1960).

Selain itu, Riordan (1995) juga menyatakan dalam bentuk penegasan yang luas, yaitu terdapat adanya harapan atau kemungkinan bahwa keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan akan berpengaruh secara langsung terhadap berbagai variabel pada tingkatan organisasional, seperti misalnya *turnover*, produktivitas, dan kinerja keuangan. Di dalam model ini, keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan memungkinkan bagi organisasi untuk mengambil manfaat yang lebih besar dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan model kognitif yang mengasumsikan bahwa karyawanlah yang mengetahui lebih banyak dan lebih baik mengenai bagaimana mereka seharusnya melaksanakan suatu pekerjaan (Miller & Monge, 1986; Leana & Florkowski, 1992; Skully, Kirkpatrick, & Locke, 1995; Klein et al., 1998).

Melalui keterlibatan, karyawan akan melaksanakan pekerjaannya yang mereka pandang paling cocok. Dalam kondisi seperti di atas, maka kinerja seharusnya akan menjadi lebih baik daripada ketika tindakan karyawan atau pekerja ditentukan oleh seseorang atau orang lain yang pengalamannya kurang relevan (Latham et. al., 1994; Wagner, Leana, Locke, & Schweiger, 1997). Sekali lagi, keterlibatan

karyawan sebagaimana didefinisi melalui atribut-atribut keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan diharapkan secara berkelanjutan akan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, serta kekayaan-kekayaan individual yang memberikan nilai ekonomi secara langsung kepada organisasi, karena menyebabkan organisasi menjadi lebih produktif dan adaptif (Becker, 1964; Flamholtz & Lacey, 1981; Jackson & Schuler, 1995).

#### **ATRIBUT YANG SALING MENDUKUNG**

Hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh Riordan (1995) menunjukkan bahwa atribut-atribut kemampuan, informasi, penghargaan dan pengetahuan dapat dioperasionalisasi melalui perspektif individu. Lebih lanjut, mereka menemukan adanya dukungan terhadap premis umum bahwa atribut kemampuan, informasi, penghargaan dan pengetahuan yang tinggi tingkatannya berhubungan erat dengan moral atau semangat juang yang tinggi dan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan, informasi, penghargaan dan pengetahuan yang tinggi memiliki *turnover* yang lebih rendah dan kinerja keuangan yang lebih baik daripada organisasi dengan kemampuan, informasi, penghargaan dan pengetahuan yang lebih rendah.

Riordan, Vandenberg, and Richardson (2005) menyatakan bahwa beberapa penelitian membutuhkan adanya peningkatan keyakinan terhadap hasil-hasil penelitian mengenai keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan sebagai suatu kerangka kerja penelitian. Yang paling penting adalah implikasi sesungguhnya mengenai penggunaan empat atribut yang disebutkan di atas sebagai basis konseptual. Atribut-atribut tersebut tidak harus dipertimbangkan di dalam kondisi yang terisolasi antara yang satu dengan yang lain, tetapi harus diperlakukan sebagai satu kesatuan atribut kolektif yang dapat saling mendukung (*mutually attributes*).

Pandangan di atas dengan jelas dinyatakan oleh Lawler (1986) sebagai berikut:

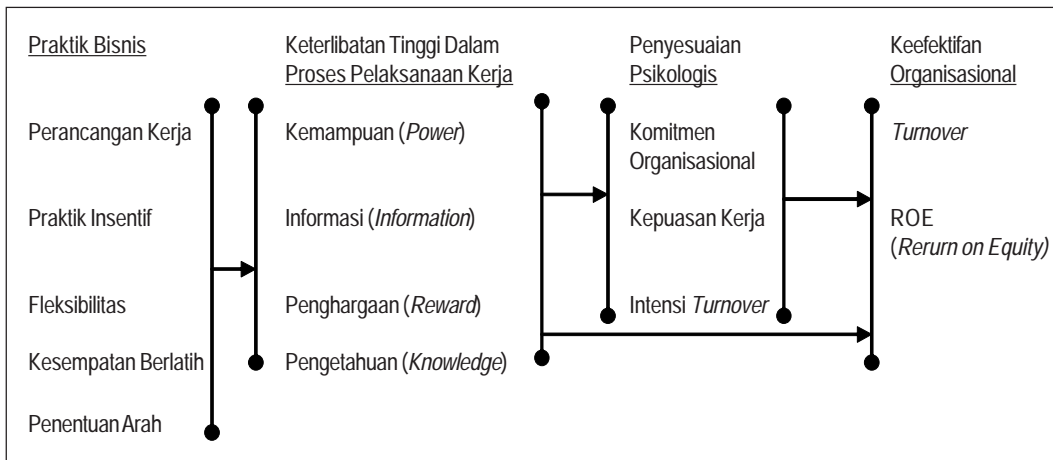
Power without knowledge, information, and rewards is likely to lead to poor decisions. Information and knowledge without power leads to frustration, because people cannot use their expertise. Rewards for organizational performance without power, knowledge, and information lead to frustration and lack of motivation, because people cannot influence the rewards. Information, knowledge, and power without rewards for organizational performance are dangerous because nothing will ensure that people will exercise their power in ways that will contribute to organizational effectiveness (p. 42)

Meskipun Riordan, Vandenberg, and Richardson (2005) menguji pengaruh atribut individual dan interaksi antar atribut terhadap variabel-variabel keefektifan, mereka mengakui bahwa pendekatan yang digunakan tidak dapat dengan sungguh-sungguh menangkap apa yang dimaksud dengan satu kesatuan atribut kolektif yang dapat saling mendukung. Dalam rangka melaksanakan hal tersebut, diperlukan usaha untuk dapat mengoperasionalisasi keadaan sinergis yang berhubungan dengan atribut kemampuan, informasi, penghargaan dan pengetahuan sebagai suatu konstruk. Konstruk tersebut sebenarnya telah banyak digunakan dalam berbagai situasi yang berbeda, dimana arti entitas konseptual tidak dapat ditangkap melalui komponen individual, tetapi harus ditangkap melalui dukungan bersama yang terdapat di dalam komponen-komponen tersebut (Bretz, Ash, & Dreher, 1989; James & James, 1989; James et al., 1990; Gerbing, Hamilton, & Freeman, 1994). Untuk tujuan diskusi di dalam makalah ini, maka dalam bagian berikut ini pembahasan akan mengacu kepada suatu konstruk sebagaimana yang dijelaskan di atas.

**KONDISIBERSYARAT**

Model konseptual pada Bagan 1 dimaksudkan untuk membantu pembahasan di dalam makalah ini. Pada sisi kiri di dalam model yang terdapat pada Bagan 1 menunjukkan bahwa variabel keterlibatan tidak muncul dengan sendirinya secara spontan. Keberadaan dan penekanan terhadap hal-hal tersebut, secara terus menerus dikendalikan oleh kenyataan yang terjadi di dalam sejumlah praktik bisnis (Mohrman & Lawler, 1993; Ledford & Lawler, 1994; Pill & MacDuffie, 1996). Literatur yang berhubungan dengan keterlibatan tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan yang ada selama ini banyak menimbulkan keragu-raguan atau kesimpangsiuran untuk dapat menjelaskan atau menyelesaikan masalah di atas. Hal tersebut terjadi karena literatur yang ada selama ini hanya memberikan alasan bahwa penciptaan suatu lingkungan keterlibatan tidak dapat diatribusi kepada setiap pelaksanaan praktik bisnis atau praktik manajemen sumber daya manusia, tetapi merupakan sinergi di antara beberapa praktik yang menciptakan adanya kebutuhan yang dapat saling mendukung atribut kemampuan, informasi, penghargaan dan pengetahuan sebagai suatu kerangka referensi untuk para pekerja individual (Lawler, 1996). Oleh karena itu, dalam rangka mengidentifikasi sekumpulan praktik bisnis, diperlukan adanya penelitian ulang terhadap sistem pelaksanaan pekerjaan dengan kinerja tinggi yang berfokus kepada sekumpulan praktik sumber daya manusia dan praktik pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif.

*Bagan 1: Model Konseptual*



Sumber: Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson, and Lorrina J. Eastman, The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness, *Group & Organization Management*, Vol. 24 No. 3, September 1999.

Namun, di dalam sebagian besar literatur yang ada ditemukan bahwa kinerja tinggi dan pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif mengalami persoalan satu di antara dua hal sebagai berikut, yaitu: Pertama, berbagai studi yang telah dilakukan selama ini, terutama di dalam literatur mengenai pengambilan keputusan partisipatif melaksanakan pengujian terhadap praktik di dalam

kondisi terisolasi antara yang satu dengan yang lain (Cotton et. al., 1988). Sebagaimana dikemukakan oleh Ledford dan Lawler (1994) bahwa sepertinya belum pernah ada satu praktikpun yang menghasilkan dampak signifikan terhadap *outcome* untuk level organisasi. Masalah kedua adalah bahwa penelitian yang dilakukan selama ini terlalu banyak memasukkan kisaran yang terlalu luas mengenai kondisi lingkungan praktik, tanpa menggunakan dasar pertimbangan teoritis untuk pemilihannya (Delaney et. al., 1989; Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). Kesulitan yang dialami dengan pendekatan di atas adalah karena semakin banyak praktik yang dimasukkan di dalam variabel penelitian, maka semakin besar penyimpangan yang harus dijelaskan untuk setiap *outcome* yang dihasilkan oleh setiap kemungkinan. Sehingga, dengan memasukkan terlalu banyak variasi kemungkinan yang terjadi di dalam lingkungan praktik menyebabkan berkurangnya presisi atau keakuratan model yang diuji dan akhirnya secara teoritis validitas hasil penelitian yang dihasilkan kurang mendapat dukungan atau kurang berguna untuk dilaksanakan di dalam praktik.

Oleh karena studi yang dilakukan akhir-akhir ini berusaha untuk mengidentifikasi suatu kelompok praktik yang saling berhubungan yang terdapat di dalam penelitian mengenai keterlibatan, peneliti juga sering menghadapi masalah kedua sebagaimana yang dikemukakan di atas. Di dalam penelitian mengenai keterlibatan, peneliti tidak hanya dapat memasukkan beratus-ratus kemungkinan praktik, tetapi juga dapat memasukkan berbagai kemungkinan kombinasi mengenai praktik-praktik tersebut yang menurut pemikiran peneliti dapat dipergunakan sebagai kerangka referensi untuk menstimulasi praktik keterlibatan yang terjadi di antara karyawan. Oleh karena itu, peneliti perlu memasukkan unsur-unsur praktik yang secara teoritis konsisten dengan hasil studi yang dilakukan oleh Lawler dan memasukkan unsur-unsur praktik tersebut sekaligus dimaksudkan untuk membatasi kisaran praktik yang secara logis dipandang dapat menambah lebih dari satu atribut keterlibatan. Oleh karena itu, pembahasan di dalam makalah ini hanya akan dibatasi pada lima kategori atribut yang dianggap dapat mempengaruhi keterlibatan, yaitu: (a) Perancangan kerja, (b) Praktik insentif, (c) Fleksibilitas, (d) Kesempatan berlatih, dan (e) Penentuan arah.

Perancangan kerja (*work design*). Wawancara yang dilakukan Lawler (1996) pada penelitiannya terhadap ribuan karyawan, dinyatakan bahwa terdapat satu topik yang selalu muncul yaitu keadaan tentang bagaimana seharusnya melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler menyimpulkan bahwa perancangan pekerjaan dengan sistem tradisional yang berorientasi kepada pengendalian dan pelaksanaan pekerjaan yang ditentukan berdasarkan perincian kerja yang bersifat tetap harus mulai ditinggalkan. Perancangan pekerjaan harus mulai memasukkan unsur keterlibatan (*involvement*), yaitu karyawan harus diberi tantangan untuk melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaan dan diberikan kesempatan untuk diberdayakan dalam memutuskan cara terbaik di dalam melaksanakan pekerjaan menurut mereka sendiri (Neal & Tromley, 1995).

Praktik insentif (*incentive practices*). Insentif telah lama dikaji dalam berbagai penelitian mengenai pengambilan keputusan partisipatif sebagai alat untuk meningkatkan sikap dan kinerja karyawan (Lawler & Jenkins, 1992). Model-model yang dikembangkan selama ini mengenai keterlibatan yang tinggi di dalam pelaksanaan pekerjaan memberi argumentasi bahwa praktik pemberian insentif harus dapat mendukung mekanisme penyediaan atau pemberian kemampuan, informasi dan pengetahuan, sebagaimana yang terjadi di dalam persepsi karyawan bahwa mereka akan dihargai apabila dapat menggunakan *power*, *information*, dan *knowledge* secara efektif.

Fleksibilitas (*flexibility*). Praktik-praktik yang berhubungan dengan fleksibilitas dapat juga dipertimbangkan sebagai suatu bentuk insentif yang bersifat non-tradisional. Keterlibatan



mensyaratkan kepada setiap karyawan untuk bekerja keras dengan menggunakan berbagai macam cara (misalnya: untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar dan untuk melakukan hal yang lebih bagi organisasi). Meskipun model motivasional menyarankan bahwa karyawan akan melakukan hal tersebut, karena peningkatan keterlibatan akan memungkinkan bagi mereka untuk dapat memenuhi kebutuhan mereka yang lebih tinggi, namun masih terdapat kemungkinan bahwa peningkatan keterlibatan akan dipandang secara negatif, karena hal tersebut secara bersamaan juga akan meningkatkan konflik antar karyawan.

Kesempatan berlatih (*training opportunities*). Untuk menciptakan suatu lingkungan dimana informasi yang penting secara bebas dapat dikomunikasikan antar karyawan, karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk memperoleh pengetahuan dan persepsi bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan dirinya lebih jauh, maka berbagai bentuk pelatihan secara logis dipandang merupakan kunci bagi arah pelaksanaan praktik bisnis yang sehat (Kock & McGrath, 1996). Pelatihan diharapkan akan membantu menciptakan dan meningkatkan *human assets* di dalam perusahaan tertentu yang secara kuat berhubungan dengan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan (Prahalad & Hamel, 1990). Sehingga, manfaat pelatihan akan terakumulasi sepanjang waktu dan akan menjadi bagian yang sangat penting di dalam praktik pelaksanaan pekerjaan dan pada akhirnya dapat mengarahkan atau bahkan meningkatkan kinerja perusahaan.

Penentuan arah (*direction setting*). Asumsi yang digunakan di dalam makalah ini adalah bahwa karyawan yang bekerja di dalam lingkungan organisasi yang memungkinkan terjadinya keterlibatan yang tinggi akan bekerja lebih keras dan lebih baik bagi kepentingan organisasi daripada karyawan yang bekerja di dalam lingkungan organisasi yang memungkinkan terjadinya keterlibatan adalah rendah. Sebagai akibatnya, mekanisme komunikasi yang terjadi di dalam organisasi harus diarahkan kepada tujuan karyawan. Hubungan antara pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi harus dibuat dengan jelas, sehingga dapat dipahami dengan mudah oleh setiap karyawan.

## **MORAL (SEMANGAT JUANG) INDIVIDU DAN KEEFEKTIFAN ORGANISASIONAL**

Hampir sama dengan studi yang dilakukan Riordan, Vandenberg, and Richardson (2005), berbagai studi yang dilaksanakan selama ini mengenai keterlibatan yang tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan mencakup dua kategori variabel *outcome* sebagai berikut, yaitu: (a) Moral atau semangat juang individual, dan (b) Keefektifan organisasional. Atas dasar alasan yang sama dengan yang diartikulasi selama ini, keterlibatan diharapkan secara positif akan berpengaruh terhadap keefektifan organisasional, baik melalui saluran, bentuk atau mekanisme langsung, maupun melalui saluran, bentuk atau mekanisme tidak langsung, yaitu melalui pengaruh positifnya terhadap moral atau semangat juang karyawan—menurut Riordan, Vandenberg, and Richardson (2005) mengacu kepada model kognitif dan motivasional. Perbedaan utama antara studi yang dilakukan akhir-akhir ini dengan studi yang dilakukan sebelumnya adalah mengenai bagaimana berbagai kemungkinan hubungan tersebut akan diuji. Di dalam rangka membuat pernyataan umum mengenai berbagai kemungkinan dampak hubungan tersebut, perlu diciptakan variabel yang tingkatannya lebih tinggi daripada variabel individual yang selama ini digunakan. Variabel yang lebih tinggi tersebut mengindikasikan adanya berbagai kemungkinan yang dapat mencakup seluruh indikator keefektifan.

Para praktisi telah lama tertarik untuk melihat variabel yang disebut moral atau semangat juang karyawan. Namun, ketika diminta untuk memberi definisi mengenai moral karyawan, banyak di

antara mereka yang mengalami kesulitan untuk mendefinisikan secara baku (tunggal), sehingga mereka sering menyederhanakan variabel moral tersebut melalui beberapa cara atau bentuk—misalnya karyawan berbahagia (*happy*), terikat (*committed*), termotivasi (*motivated*), dan taat (*stick around*). Dengan kata lain, para praktisi sepakat bahwa seharusnya terdapat satu indikator tunggal (*global*) yang disebut moral karyawan, yang berlaku untuk seluruh organisasi secara umum dan oleh karenanya harus dapat dicari cara yang tepat untuk dapat memperbaikinya.

Selama beberapa dekade, penggambaran entitas tunggal yang berhubungan dengan unsur-unsur yang membentuk moral atau semangat juang telah menjadi wacana di dalam pelaksanaan praktik penelitian akademik (misal: kepuasan kerja vs. komitmen organisasional). Penelitian yang dilakukan menunjukkan adanya hasil yang konsisten dengan pandangan yang diberikan oleh para praktisi. Meskipun terjadi *overlapping* di antara hasil-hasil penelitian tersebut, namun secara umum dapat dikatakan bahwa jika suatu organisasi memiliki moral kerja yang tinggi, maka hal tersebut akan diekspresikan kedalam bentuk kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasional yang tinggi, dan rendahnya intensi *turnover*.

## KESIMPULAN

Sebagaimana dijelaskan di atas, makalah ini dimaksudkan untuk menjelaskan mengenai manfaat praktis yang secara substantial dapat dicapai melalui keterlibatan karyawan di dalam proses pelaksanaan pekerjaan organisasional. Moral atau semangat juang tenaga kerja akan menjadi lebih kuat, apabila mereka tersentuh atau terikat secara psikologis (moral) kepada organisasi. Selain itu, mereka juga akan memiliki moral atau semangat juang yang lebih kuat, apabila mereka dapat memperoleh kepuasan kerja yang tinggi dari pekerjaan yang mereka laksanakan. Sebagai akibatnya, mereka tidak berminat untuk meninggalkan organisasi. Kenyataan yang terjadi sehubungan dengan adanya moral dan semangat juang yang lebih tinggi yang dimiliki oleh karyawan, mengakibatkan terjadinya penurunan *turnover* dan peningkatan ROE, dan pada akhirnya organisasi dapat menikmati keuntungan finansial dalam jumlah yang substansial.

Manfaat penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, jelas sangat diperlukan oleh sebagian besar praktisi dan berbagai organisasi untuk menambah keyakinan bahwa keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh akan menyebabkan terjadinya peningkatan keefektifan organisasional. Sayangnya, studi yang dilakukan selama ini menunjukkan bahwa implementasi keterlibatan yang tinggi tidak dapat membentuk suatu hasil yang bersifat tunggal. Suatu organisasi harus mengambil langkah-langkah yang penting agar dapat mengembangkan persepsi yang benar di antara mayoritas karyawannya bahwa keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan bagi suatu organisasi yang ingin eksis dan berkembang. Selain itu, pengembangan persepsi tersebut tidak hanya cukup berlaku bagi karyawan atau pekerja yang berada pada *level* atau tingkatan yang rendah, tetapi juga harus mendapat dukungan dari para pimpinan atau manajemen yang berada pada *level* atau tingkatan yang lebih tinggi, sehingga mereka—pimpinan atau manajer dan karyawan tingkat rendah—secara konsisten dan bersama-sama dapat memberikan *share* terhadap terbentuknya *power*, *information*, *reward*, dan *knowledge* di antara mereka.

Sebagaimana penulis lainnya telah memberikan catatan, bahwa penciptaan suatu kultur atau budaya sesuai yang direncanakan merupakan salah satu tantangan paling sulit yang dihadapi oleh organisasi (Schein, 1992). Selain itu, beberapa peneliti lainnya (Prahalad & Hamel, 1990; Neal &

Tromley, 1995) juga telah mencatat bahwa karena budaya sangat sulit untuk diubah, maka budaya tertentu yang telah ada dapat digunakan sebagai sumber yang penting dan signifikan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sumber penting lainnya agar mendapatkan keunggulan kompetitif adalah dengan mengimplementasi keterlibatan yang tinggi di dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena hal-hal di atas, organisasi yang mengimplementasi keterlibatan harus peduli terhadap proses keterlibatan tersebut yang biasanya memerlukan waktu yang panjang dan bahkan mungkin dengan biaya yang sangat mahal, sampai dengan terciptanya budaya yang tepat sesuai yang diinginkan.

Secara natural, pencapaian perubahan persepsi biasanya lebih mudah dilakukan di dalam suatu organisasi yang memiliki budaya inklusif dan kurang birokratis. Suatu organisasi perlu mempertimbangkan tingkat perubahan sesuai yang diperlukan dan juga kondisi yang ada saat ini sebelum dimulainya suatu proses perubahan. Organisasi yang memiliki pengalaman prestasi keuangan yang sangat buruk, kemungkinan besar tidak memiliki sumber daya dan waktu yang cukup untuk dapat segera melakukan berbagai perubahan yang signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turn-over. *Academy of Management Journal*, 37.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job-Choice Decisions and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67.
- Connor, P. E. (1992). Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context. *Academy of Management Journal*, 35.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). "Employee Participation Diverse Forms and Different Outcomes." *Academy of Management Review*, 13.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation." *Administrative Science Quarterly*, 23.
- Delaney, J. T., Lewin, D. & Ichniowski, C. (1989). *Human Resource Policies and Practices in American Firms*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Flamholtz, E. G. & Lacey, J. M. (1981). *Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resources Accounting*. Los Angeles: Institution of Industrial Relations. University of California.
- French, J. R. P., Israel, J., & As, D (1960). "An Experiment in A Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions in Decision-Making." *Human Relations*, 13.

- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). "Participation in Organizations: A Review of The Issues and Proposed Framework for Future Analysis." *Journal of Management*, 21.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. III (1979). "Job Characteristics and Motivation: A Conceptual Framework." In L. E. Davis & J. C. Taylor (Eds.). *Design of Jobs*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Huselid, M. A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance." *Academy of Management Journal*, 40.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizational and Their Environments." *Annual Review of Psychology*, 46.
- James, L. A., James, L. R., & Ashe, D. K. (1990). "The Meaning of Organizations: The Role of Cognitions and Values. In B. Schneider (Ed.)." *Organizational Climate and Culture*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Klein, K. J., Major, V. S., & Ralls, R. S. (1998). *Worker Participation: What, Why, and Whither*. Unpublished Manuscript, University of Maryland, College Park.
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). "Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study." *Journal of Organizational Behavior*, 15.
- Lawler, E. E. III (1986). *High Involvement Management*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. III (1991). "Participative Management Strategies. In J. W. Jones, B. D. Steffy & D. W. Bray (Eds.)." *Applying Psychology in Business: The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Lawler, E. E. III (1992). *The Ultimate Advantage: Creating The High Involvement Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Lawler, E. E. III (1996). *From The Ground Up: Six Principles for Builing The New Logic Corporation*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Lawler, E. E. III, Ledford G. E., Jr., & Mohrman, S. A. (1989). *Employee Involvement in America: A Study of Contemporary Practice*. Houston, TX: American Productivity Center.
- Leana, C. R., & Florkowski, G. W. (1992). "Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10.

- Ledford, G. E., Jr. & Lawler, E. E. (1994). Research on Employees Participation: Beating a Dead Horse? *Academy of Management Review*, 19.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.)." *Handbook of Industrial/Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). "Participation in Decision Making: One More Look. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.)." *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Macy, B. A., Peterson, M. F., & Norton, L. W. (1989). "A Test of Participation Theory in A Work Redesign Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts." *Human Relations*, 42.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry". *Industrial Labor and Relations Review*, 48.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review." *Academy of Management Journal*, 29.
- Mohrman, S. A., & Lawler, E. E. III (1993). "Human Resource Management: Building a Strategic Partnership. In J. R. Galbraith & E. E. Lawler, III (Eds.)." *Organizing for Managing Complex Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Neal, J. A., & Tromley, C. L. (1995). "From Incremental Change to Retrofit: Creating High Performance Work Systems." *Academy of Management Executive*, 9.
- Pill, F. K., & MacDuffie, J. P. (1996). "The Adoption of High Involvement Work Practices." *Industrial Relations*, 35.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of The Corporation." *Harvard Business Review*, 68.
- Riordan, C. M. (1995). *The Development and Empirical Examination of a Model of Relational Demography Within Work Groups*. Unpublished Doctoral Dissertation. Georgia State University, Atlanta.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., and Richardson, H. A. (2005). "Employee Involvement and Organizational Effectiveness: An Organizational System Perspective." *Human Resource Management*, 44, 471-488.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Skully, J. A., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1995). "Locus of Knowledge as a Determinant of The Effects of Participation on Performance, Affect, and Perceptions." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61.

Wagner, J. A. III (1994). "Participation's Effects on Performance and Satisfaction. A Reconsideration of Research Evidence." *Academy of Management Review*, 19.

Wagner, J. A. III, Leana, C. R., Locke, E. A. & Scweiger, D. M. (1997). "Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: Meta-Analysis of Primary Effects." *Journal of Organizational Behavior*, 18.