

KORELASI ANTARA EMPLOYEES INVOLVEMENT, TURNOVER SERTA PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS

Purnawan Adi Wicaksono

Program Studi Teknik Industri
Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang

Abstrak

Praktek yang berkembang menyatakan bahwa employee involvement memiliki efek positif terhadap kinerja organisasi. Perubahan pada kultur organisasi dapat menimbulkan dampak berkurangnya absen, turnover, pengambilan keputusan yang lebih baik dan sebagainya. Sehingga menarik untuk diteliti apakah ada korelasi antara aplikasi perubahan organisasi yaitu employee involvement, turnover serta produktivitas.

Berdasarkan studi literatur didapatkan hubungan antara employee involvement dengan level turnover, serta hubungan turnover dengan produktivitas. Sehingga employee involvement dapat digunakan sebagai salah satu aspek menghitung produktivitas

Keyword : employee involvement, turnover, produktivitas

1. PENDAHULUAN

Perusahaan saat ini dihadapkan pada persaingan yang ketat dan perubahan pasar yang cepat. Kebanyakan perubahan ini adalah trend baru dan teknologi diantara beberapa faktor yang mengharuskan perusahaan mencari jalan untuk menjadi lebih fleksibel, adaptif dan kompetitif. Ada beberapa jalan yang dapat diadopsi untuk mencapai hal itu. Salah satu diantaranya adalah perusahaan melakukan inovasi dalam beberapa hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang merupakan aset paling penting dalam perusahaan. Hal ini digerakkan pada pandangan bahwa *employee involvement* memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, menciptakan organisasi dimana anggota memiliki tanggung jawab, adalah kunci sukses organisasi.

Telah diakui dalam lingkungan bisnis, bahwa sumber daya manusia adalah aset yang berharga di perusahaan, oleh karena itu adalah hal yang logis untuk mengasumsikan bahwa *employee turnover* memainkan peranan penting pada kinerja perusahaan. Selanjutnya yang menjadi pertanyaan adalah bagaimanakah pengaruh *employee involvement*, *employee turnover* terhadap produktivitas perusahaan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan tersebut, selanjutnya akan dilakukan studi literatur untuk mendapatkan pemecahannya.

2.1 *Employee involvement*

Employee involvement adalah term yang digunakan dalam literatur organisasi untuk merujuk pada keikutsertaan individu pada keseluruhan organisasi dan pekerjaannya. Juga didefinisikan sebagai ukuran kinerja kerja seseorang yang mempengaruhi kepuasan pribadinya. Hal ini dilandasi oleh riset yang menemukan bahwa pekerja yang memiliki keterlibatan besar pada pekerjaannya, biasanya terlibat dalam organisasi.

Ada tiga tipe *Employee involvement* yaitu *moral*, *calculative* dan *alienative*. Individu secara moral terlibat jika mereka menerima dan mengidentifikasi tujuan organisasi. *Calculative* terjadi ketika individu menerima persetujuan dengan organisasi. *Alienative* terjadi ketika individu memiliki perasaan negatif dan terlibat dalam organisasi, tetapi dipaksa untuk tetap bekerja karena keterbatasan alternatif yang ada atau adanya sistem

yang memaksa mereka tetap berada di organisasi. Sangat penting mengetahui konsep tersebut di atas. Jika individu secara moral terlibat dan mengenal tujuan organisasi maka akan membuat mereka lebih mampu mengeluarkan ide, nilai dengan anggota organisasi, akibatnya akan terbentuk suatu kultur yang baik.

Employee involvement adalah proses partisipasi yang menggunakan keseluruhan kemampuan pekerja dan didesain untuk mencakup komitmen pekerja untuk kesuksesan organisasi. Lebih jauh *Employee involvement* dimengerti sebagai salah satu teknik mendesain pekerja dengan kombinasi informasi, pengaruh dan insentif untuk mencapai tujuan.

Dalam prakteknya, *Employee involvement* dapat dikarakteristikan sebagai berikut :

- *Sharing power* : seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, *job enrichment*, yang memberikan tingkatan pengawasan.
- *Sharing information* : merujuk pada praktek informasi pekerja mengenai tujuan perusahaan dan kerja grup.
- *Reward* : penggunaan sistem *reward* atas kinerja pekerja yang berhubungan dengan kompensasi, promosi, pengakuan terhadap kinerja individu, grup dan organisasi.
- *Knowledge* : untuk mendukung pengembangan ketrampilan melalui training.

2.2 Bentuk Employee Involvement

Beberapa bentuk *Employee involvement* adalah sebagai berikut :

Formal Participative Decision Making

Ada empat tipe atau gaya pengambilan keputusan: *democratic*, *autocratic*, *collective participative* dan *konsensus*. *Democratic decision making* terjadi ketika pemimpin menyerahkan kepemilikan dan kontrol sebuah keputusan dan mengizinkan grup untuk memvetonya. Mayoritas memutuskan hasilnya. *Consensus decision making* terjadi ketika pemimpin menyerahkan keseluruhan kontrol terhadap keputusan. Grup secara total terlibat dalam pengambilan keputusan. Pemimpin

tidak secara individual bertanggungjawab atas hasil keputusan, tetapi seluruh anggota organisasi atau grup bertanggung jawab atas hasil keputusan. *Participative decision making* terjadi ketika keseluruhan grup dalam organisasi melakukan keseluruhan proses pengambilan keputusan.

Quality Circle (QC)

QC mirip dengan *self directed workteams* kecuali terhadap ukuran dari pengaruh. Dengan kata lain membuat saran untuk orang lain dalam pengambilan keputusan, *QC* berbeda dengan *self directed teams*. *Self directed teams* membuat keputusan dan kemudian menjalankan keputusan tersebut. *QC* untuk industri jepang seperti pengambilan keputusan secara tim dengan menggunakan metode statistik untuk meneliti dan memutuskan solusi untuk mengatasi permasalahan. Di pihak lain definisi di Amerika sangat mirip, perbedaannya adalah *QC* di Amerika menitik beratkan pada fungsi tertentu seperti *problem solving*, *team building* or *quality control*.

Quality of Work Life (QWL)

QWL adalah suatu proses dimana organisasi merespon kebutuhan pekerja dengan membentuk mekanisme untuk mengizinkan pekerja berbagi dalam pembuatan keputusan mengenai desain pekerjaan dan lingkungannya. *QWL* telah diakui sebagai pembangunan multi dimensi. Kunci konsep ini adalah mencakup dan membahas termasuk keamanan pekerjaan, sistem reward yang lebih baik, gaji yang lebih besar, peluang untuk berkembang, partisipasi dalam grup, dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Gainsharing

Merujuk pada sistem insentif yang melibatkan sebuah grup pekerja pada usaha peningkatan produktivitas dan membagi hasil yang dicapai dengan grup berdasarkan keseluruhan peningkatan kinerja. Hasil baik dari *profitability* dan *productivity* dapat dibuat melalui penggunaan yang lebih

baik atas faktor input seperti pekerja, modal, material dan energi.

Job Redesign

Enlargement, job enrichment atau *job redesign* adalah proses menentukan tugas dan proses kerja apa yang akan diberikan kepada pekerja. *Job enrichment* adalah perubahan *job design* yang memperbanyak pekerja pada kewenangan dalam merencanakan pekerjaannya, memutuskan apa yang harus dikerjakan dan mempelajari skill baru yang membantunya untuk berkembang. Idenya adalah seseorang yang dilibatkan dalam pemikiran kembali pekerjaannya dan apa isinya tentu ingin meningkatkan kompleksitas pekerjaannya.

Self Directed Work Teams (SDWT)

SDWT adalah grup fungsional dari pekerja (biasanya 8 s.d. 15 orang) yang membagi tanggung jawab untuk unit tertentu dimana setiap anggota ditraining untuk melakukan tugasnya. Grup tersebut memiliki kewenangan merencanakan, mengimplementasikan dan mengontrol semua proses kerja termasuk jadwal, kualitas dan biaya.

Employee ownership

Biasanya disebut *work own firm*, dimana pekerja memiliki dan mengatur bisnis. Pada terminologi *employee involvement* tipe bisnis ini juga dikenal sebagai *industrial cooperative, a work owned cooperative, a labour managed enterprise*, atau *a cooperative labour enterprise*.

Terdapat juga definisi lain yaitu tiga tipe *employee ownership* yaitu : *direct ownership*, dimana pekerja memiliki saham secara individu; *employee ownership plan (ESOP)*, terbentuk ketika perusahaan membuat benefit spesifik dimana pekerja mendapat saham atas benefit tersebut; *worker cooperative*, didefinisikan sebagai sebuah grup dari pekerja individu pada sebuah perusahaan yang memiliki dan menjalankan organisasi secara personal.

Representative Participation.

Bentuk *employee involvement* berhubungan dengan tim yang meliputi seleksi dan pemilihan wakil dari semua tingkatan staff pada department, yang akan dipengaruhi oleh implementasi sistem baru, kebijakan dll.

Managing by Objective (MBO)

Dengan pendekatan ini, intinya adalah mengatur tujuan dimana pekerja terlibat dalam mendemonstrasikan kemampuan untuk mencapai tujuan tersebut. Merujuk pada produktivitas sebagai pertimbangan lain, *MBO* didefinisikan sebagai enam langkah proses *interrelated* dan *interdependent*; identifikasi area produktivitas yang potensial, level produktivitas yang diinginkan, spesifikasi ukuran produktivitas, mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan, kontrol waktu terhadap kemajuan proses, evaluasi produktivitas yang dicapai.

2.3 Turnover

Turnover didefinisikan sebagai tingkat pekerja yang meninggalkan pekerjaan atau perusahaan. Lebih spesifik, *involuntary turnover* adalah pemisahan yang dilakukan oleh organisasi (PHK), dan *voluntary turnover* adalah terjadi ketika perusahaan lebih menyukai pekerja tetap pada pekerjaannya, contohnya pengunduran diri, pindah, dll.

Biaya *turnover* sulit untuk diukur, namun demikian menggunakan komponen langsung dan tidak langsung adalah jalan untuk menghitung jumlah uang yang dikeluarkan akibat *turnover*. Biaya tersebut meliputi :

Biaya langsung yaitu pengeluaran yang meningkat karena pekerja keluar, sebagai contoh biaya recruitment, employee benefit, overtime.

Biaya tidak langsung adalah meningkatnya pengeluaran akibat terdapat pekerja yang keluar. Agak sulit dikuantifikasi karena yang terlihat adalah kenaikan biaya untuk semua operasi. Contohnya kecilnya sales, pengeluaran operasi lebih tinggi dan biaya pekerja tinggi.

2.4 Teori Employee Turnover dan Produktivitas

Ada dua teori bagaimana employee turnover dapat mempengaruhi produktivitas. Pertama adalah *Firm*

Specific Human Capital (FHSC) teori oleh Becker (1975). Jika perusahaan membutuhkan untuk menahan biaya training, insentif untuk menyediakan staff training akan rendah oleh tingginya tingkat turnover. Insentif akan lebih rendah ketika perusahaan memisahkan training umum, Konsekuensinya adalah produktivitas turun karena meningkatnya turnover.

Sebagai tambahan kehilangan tenaga kerja, ada dampak negatif turnover terhadap produktivitas. Disamping berkurangnya output selama masa recruitment dan training, sumber daya administratif yang digunakan untuk recruitment dan training dapat digunakan untuk aspek lain pada proses produksi. Selain itu tingginya tingkat turnover berakibat buruk pada moral organisasi.

Kedua adalah teori *job matching* oleh Burdett (1978) dan Javanovic (1979). Kunci dari teori ini adalah bahwa perusahaan akan berusaha mencari pegawai yang sesuai dan pencari kerja akan mencari perusahaan sampai ada titik temu diantara masing-masing pihak. Namun demikian, kondisi optimal job matching mungkin berubah dari waktu ke waktu, membawa pada kondisi alokasi ulang terhadap pekerja. Sebagai contoh, perusahaan yang meningkatkan kemampuan teknologi produksinya akan mengganti pekerjanya. Lebih lanjut, perusahaan membutuhkan darah baru untuk menyediakan rangsangan segar terhadap statusquo. Di lain pihak pekerja yang memiliki kualifikasi baik melalui edukasi, training, learning by doing mungkin mencari peluang karir yang lebih baik.

Walaupun teori *FHSC* dan teori *job matching* menyarankan dampak berkebalikan dari turnover pada produktivitas, namun tidak satupun yang saling menyalahkan. Namun kenyataannya, terdapat bukti empiris, bahwa efek *FHSC* lebih dominan jika dibandingkan dengan *job matching*. Dari kedua teori tersebut yang paling penting adalah bagaimana menyeimbangkan stabilitas dan fleksibilitas dari pekerja.

3. PEMBAHASAN

3.1 Korelasi employee involvement dan turnover

Untuk menentukan apakah terdapat korelasi antara *employee involvement dan turnover*, metodologi yang digunakan adalah review dari literatur dan pengumpulan data *Literatur review* dilakukan dengan melakukan survey ke literatur yang dipublikasikan mengenai *employee involvement dan turnover*.

Aplikasi dari dua metodologi menghasilkan identifikasi literatur yang berkaitan dan pada akhirnya terdapat 12 kasus. Kasus tersebut dianalisis dengan dua jalan; interpretive dan quantitative. Interpretasi terdiri dari identifikasi praktek *employee involvement* dan menganalisis perubahan kultur dan aplikasinya. Quantitative analisis dibuat untuk menjelaskan apa yang ditemukan pada literatur tentang *employee involvement dan turnover*.

Berikut ini adalah bentuk kasus-kasus yang ada antara lain : formal participative decision making (case 1), Quality circles (case 2), Quality of work life (case 3), Gainsharing (case 4), job redesign and job enrichment (case 5), Self directed work team (case 6), Employee ownership (case 7), Representative participation (case 8), Managing by Objective (case 9), kombinasi dari beberapa faktor (case 10,11,12).

Kesimpulan yang didapatkan adalah beberapa bentuk *employee involvement* berhubungan langsung dengan turnover (pada kasus 2,6,9,10,11,12) dan lainnya tidak berhubungan langsung (Kasus 1,3,4,5,7,8). Namun demikian keduanya baik langsung maupun tak langsung memiliki dampak positif. Namun demikian *employee involvement* tidak selalu sukses, seperti pada kasus 6 (SDWT) hanya 81% dari 71 studi memperlihatkan penurunan turnover. Hal ini berarti 19 % tidak memperlihatkan hasilnya.. Dengan kata

lain, tidak ada jaminan tentang employee involvement mengakibatkan tingkat turnover yang positif.

function. Menggunakan capital labour ratio, employee turnover dan karakteristik lain dari perusahaan untuk menjelaskan produktivitas. Model regresinya adalah sebagai berikut :

3.2 Korelasi turnover and productivity

Model empiris dari fungsi produktivitas didapat dari a Cobb Douglas production

$$\ln(V_{it} / L_{it}) = \beta_0 + \beta_1 \ln(K_{it} / L_{it}) + \beta_2 \ln L_{it} + \delta_1 T_{it} + \delta_2 T_{it}^2 + \phi W_i + \theta Z_{it} + u_i + e_{it}$$

Dimana

V_{it} ; *value added* dari perusahaan

K_{it} ; *Capital*

L_{it} ; *Labour (effective full time employee)*

T_{it} ; *employee turnover*

u_i ; *unobserved firm heterogeneity*

e_{it} ; *idiosyncratic disturbances*

W_i ; *vector of time invariant firm characteristic* termasuk untuk bisnis keluarga, industri, umur perusahaan dan ukuran perusahaan pada tahun pertama observasi

Z_{it} ; *vector of time variant covariates*, termasuk *employee arrangement (ratio employee on individual contract, unregistered and registered enterprise agreement)*, *employee* yang berhubungan dengan variabel (*manajer to employee ratio, part time to total employee ratio, union dummies*) dan karakteristik perusahaan lainnya (*innovation status in the previous year, borrowing rate at the end of previous financial year dan export status*).

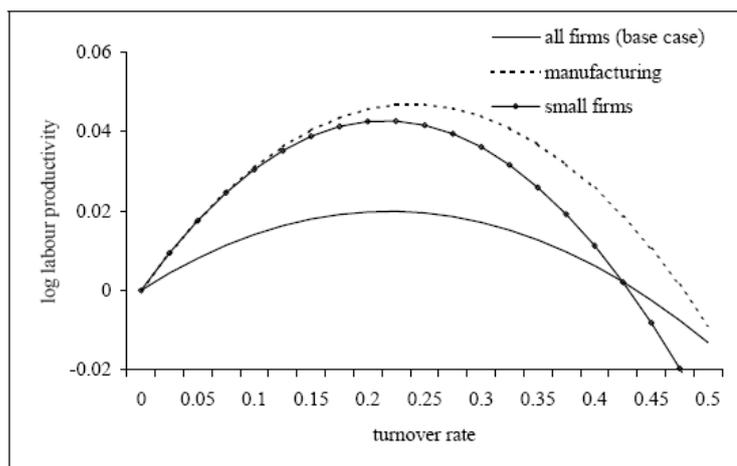
Equation di atas dapat ditampilkan sebagai *productivity-turnover curve (PT)*. Lima skenario yang berhubungan dengan tanda δ_1 dan δ_2 , dan bentuk *PT curve* dan *optimal turnover* dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Table 1. Various Scenarios of the Productivity-Turnover Curve

Scenario	Shape of PT curve ($T \geq 0$)	Interpretation	Optimal turnover rate
$\delta_1 = \delta_2 = 0$	Horizontal	FSHC and job matching effects cancel each other	Undefined
$\delta_1 > 0, \delta_2 < 0$	n-shaped	Job matching effects dominate when T is small, while FSHC effects dominate when T is large	$-\frac{\delta_1}{2\delta_2}$
$\delta_1 < 0, \delta_2 > 0$	U-shaped	FSHC effects dominate when T is small, while job matching effects dominate when T is large	Undefined
$\delta_1 \geq 0, \delta_2 \geq 0,$ $\delta_1 + \delta_2 \neq 0$	Upward sloping	Job matching effects dominate	Undefined
$\delta_1 \leq 0, \delta_2 \leq 0,$ $\delta_1 + \delta_2 \neq 0$	Downward sloping	FSHC effects dominate	0

Dari sampel yang dimasukkan ke model yang ada didapatkan *productivity-turnover curve (PT)* pada gambar 1.

Figure 1. Productivity-Turnover Curve



Dampak dari *employee turnover* terhadap produktivitas dari dua argumen mayor *FHSC Theori* yang menyatakan tingginya *turnover* merendahkan insentif perusahaan untuk menyediakan staf program training yang bermuara pada penurunan

produktivitas. Disisi lain *job matching teori* menyatakan bahwa *turnover* dapat membantu pekerja dan perusahaan menghindari terjadinya terkunci posisi secara permanen sehingga meningkatkan produktivitas. Konflik

antara menjaga stabilitas tenaga kerja dan fleksibilitas disisi lain menjadikan pentingnya penentuan tingkat turnover rate yang optimal.

Dalam kasus tersebut di atas, produktivitas ditemukan sebagai fungsi kuadrat dari *turnover*. *N-shape PT Curve* adalah konsisten dengan intuisi bahwa efek *job matching* mendominasi ketika *turnover* rendah, sedangkan efek *FHSC* mendominasi ketika *turnover* tinggi. Tingkat *turnover* yang optimal adalah 0.22.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan didapatkan hubungan antara employee involvement dengan level turnover, serta hubungan turnover dengan produktivitas. Sehingga employee involvement dapat digunakan sebagai salah satu aspek menghitung produktivitas melalui model hubungan turnover dan produktivitas. Untuk penelitian selanjutnya perlu dilakukan

pengembangan model produktivitasnya dengan mengambil kasus-kasus nyata yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

1. Harris M, N., Tang, K K., Tseng, Y P., 2003, Employee Turnover : *Less is not Necessarily More. Research Program* : The performance of Australian Enterprises : Innovation, Productivity and Profitability.
2. Sumant, D J., Productivity Engineering and Management Vera, R J., 2001, *The Corelation of Employee Involvement (EI) and Turnover*, Research Paper, University of Wisconsin.