ANALISIS PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA PARTISIPASI KARYAWAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN NON MANAJERIAL DI PERUSAHAAN FMCG INDONESIA

Sendy Puspaatmaja[1] dan Aryana Satrya[2]

Abstract

This study aims to analyze the influence of perceived organizational support as a mediator between employee participation in decision making toward job satisfaction and affective commitment of non managerial employees. The research was conducted on 211 non managerial employees at factories in one of FMCG company in Indonesia, use structural equation modeling (SEM) method. The results show that perceived organizational support has an influence as a mediator between employee participation in decision making toward job satisfaction and affective commitment. This can be interpreted that employee participation in decision making is considered able to increase job satisfaction and affective commitment of employees if the organization provides support to the employees.

Keywords: *employee participation in decision making, job satisfaction, affective commitment, perceived organizational support, non-managerial employees*.

Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, persaingan bisnis antar perusahaan semakin ketat. Berkembangnya isu otomatisasi, peralihan produksi ke negara yang murah tenaga kerja, *outsourcing*, serta kebutuhan tenaga kerja dengan potensi yang baik, membuat perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan daya saing mereka agar tetap unggul di pasar. Pendekatan untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan produktivitas karyawan menjadi salah satu upaya kunci keberhasilan perusahaan. Salah satu bentuk dalam meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen afektif.

Dalam mencapai tujuan tersebut, ditemukan beberapa fakta menarik terkait kepuasan kerja dan komitmen karyawan. JobStreet melakukan survei terkait kepuasan kerja karyawan di tempat kerja pada tahun 2014. Dari 17.623 responden, sebanyak 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya yang disebabkan beberapa faktor salah satunya ketidaksesuaian pekerjaan yang ada dengan latar belakang pendidikan yang mereka miliki. Hal ini berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karier (Jobstreet, 2014). TinyPulse, perusahaan yang bergerak di bidang manajemen sumber daya manusia di Seattle, melakukan survei terhadap 1.000 perusahaan di kawasan Asia Pasifik pada tahun 2016. Hasil yang didapatkan bahwa hanya satu per tiga karyawan di Asia Pasifik atau 28% yang senang dengan pekerjaan mereka. Hasil ini dinilai lebih rendah dari kawasan lainnya yang rata-rata berada di atas 30%. Kondisi ini tentu saja dapat berpengaruh terhadap gairah dan tingkat kepuasan karyawan dan akan berdampak pada hasil kerja mereka (Ventura, 2017).

Dalam survei Indeks Kebahagiaan Pekerja 2016 yang dilakukan JobStreet dan JobsDB, lebih dari 50.000 responden di Indonesia, Filipina, Hong Kong, Thailand,

[1] Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Indonesia | email : sendy.puspaatmaja@gmail.com
[2] Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Indonesia

Singapura, Malaysia, dan Vietnam diminta menentukan faktor-faktor apa saja yang meningkatkan kepuasan kerja mereka selama 6 bulan kedepan. Hasil survei tersebut menunjukkan kenaikan gaji dan pekerjaan-baru muncul sebagai dua faktor tertinggi yang memengaruhi loyalitas karyawan di Asia. Hal itu menunjukkan fakta bahwa kebanyakan pegawai di Asia kecewa dengan pekerjaan mereka saat ini. Menurut Satya Sultanudin, Campus and Institutional Event Executive JobStreet Indonesia, gaji yang bersaing merupakan bentuk fundamental yang diharapkan oleh sebagian besar karyawan. Namun, masih ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk menunjukkan apresiasi terhadap kinerja karyawan. Menurut Forbes, 79% karyawan mengungkapkan kurangnya apresiasi dari perusahaan menjadi alasan kunci karyawan tersebut meninggalkan perusahaan. Meskipun saat ini sebagian besar bisnis di Asia sedang mengalami tekanan besar di tengah kompetisi terbuka yang kian sengit, penting untuk diingat bahwa kelestarian pekerja adalah hal yang lebih penting untuk diutamakan para pemangku kepentingan (Dinisari, 2017).

Berdasarkan hasil survei yang telah dikemukanan tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjannya akan meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja. Untuk mengatasi masalah tersebut, praktik-praktik manajemen sumber daya manusia terbukti mampu menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Salah satu contoh dari praktik manajemen sumber daya manusia adalah partisipasi karyawan. Menurut Gollan (2005), partisipasi karyawan yang berkualitas dapat mencapai efektivitas suatu organisasi dengan memfasilitasi komitmen dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi tersebut. Tidak hanya itu saja, memberdayakan karyawan untuk ikut berpastisipasi terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan agar tidak keluar dari perusahaan (Benn, Teo, dan Martin, 2014).

Faktor utama yang mendorong munculnya partisipasi karyawan di beberapa organisasi adalah adanya peningkatan persaingan di pasar. Keadaan tersebut membuat manajemen mendorong karyawannya untuk melakukan suatu inisiatif (Wilkinson, Gollan, Marchington, dan Lewin, 2010). Dengan diikutsertakannya karyawan untuk berpatisipasi, karyawan akan meningkatkan usaha kerjanya sehingga diperoleh kepuasan kerja serta komitmen kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut memberikan kontribusi yang baik antara hubungan manajer dengan karyawannya (Appelbaum, Louis, Makarenko, Saluja, Meleshko, dan Kulbashian, 2003).

Tidak hanya itu saja, penelitian lebih lanjut dilakukan untuk mengetahui pengaruh adanya dukungan dari organisasi dalam kaitannya terhadap partisipasi karyawan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Menurt Park (2015), persepsi adanya dukungan dari organisasi merupakan variabel kunci yang mampu mempengaruhi sikap karyawan di perusahaan tempatnya bekerja. Salah satu bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan adalah ketika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Namun, jika karyawan tidak merasa bahwa organisasi akan terbuka untuk menerima masukan, mereka tidak akan merasa organisasi benar-benar membuka kesempatan untuk berpartisipasi. Dengan demikian, persepsi sejauh mana organisasi menerapkan praktik sumber daya manusia akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawannya (Whitener, 2001). Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, semakin besar persepsi adanya dukungan dari organisasi diharapkan akan menghasilkan persepsi afektif yang lebih besar terhadap organisasi. Munculnya persepsi bahwa organisasi akan mendukung dan peduli terhadap karyawan akan memberikan hubungan

yang positif terhadap kehadiran kerja, prestasi kerja, perilaku karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen afektif terhadap organisasi (Allen, Shore, Griffeth, 2003).

Berdasarkan fakta-fakta serta hasil penelitian yang ada sebelumnya, maka peneliti ingin melakukan penelitian melihat pengaruh persepsi dukungan organisasi sebagai mediator antara partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan non manajerial. Persepsi adanya dukungan dari organisasi sebagai variabel mediasi diharapkan dapat memediasi hubungan antara praktik sumber daya manusia dengan kepuasan kerja serta komitmen afektif.

Tinjauan Pustaka

Organisasi modern menerapkan praktik kerja partisipatif dengan keyakinan bahwa mereka akan memperoleh keuntungan dari karyawan yang terdidik dan berorientasi pada teknologi. Banyak bukti juga menunjukkan partisipasi mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Scott-Ladd, Travaglione, dan Marshall, 2006). Menurut Gollan (2005), partisipasi karyawan yang berkualitas dapat mencapai efektivitas suatu organisasi dengan memfasilitasi komitmen dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi tersebut (Benn, Teo, & Martin, 2014). Ketika digunakan dengan tepat akan diperoleh keefektifan dalam memperbaiki kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007). Dengan diikutsertakannya karyawan untuk berpatisipasi, karyawan akan meningkatkan usaha kerjanya sehingga diperoleh kepuasan kerja serta komitmen kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut memberikan kontribusi yang baik antara hubungan manajer dengan karyawannya (Appelbaum, Louis, Makarenko, Saluja, Meleshko, dan Kulbashian, 2003)

Kepuasan kerja selalu menjadi isu penting bagi organisasi. Namun sayangnya, belum banyak organisasi yang menjadikan kepuasan kerja menjadi prioritas utama (Bhatti dan Qureshi, 2007). Kepuasan kerja merupakan suatu persepsi positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki persepsi-persepsi positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki persepsi-persepsi yang negatif tentang pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Beberapa penelitian sebelumnya mengaitkan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja didapatkan hasil adanya pengaruh positif antara partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja karyawan (Bhatti dan Qureshi, 2007; Appelbaum, Louis, Makarenko, Saluja, Meleshko, dan Kulbashian, 2003; Abolade, 2015). Hal ini sesuai dengan teori yang menyebutkan bahwa adanya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan adalah salah satu bentuk dari keterlibatan karyawan yang memberikan hasil terhadap lingkungan kerja serta peningkatan kepuasan kerja.

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Allen dan Meyer (1990) telah mengembangkan model komitmen organisasi menjadi 3 (tiga) pendekatan. Ketiga pendekatan tersebut adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuance comitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Dari ketiga jenis komitmen tersebut, diketahui bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap bertahan karena keinginan mereka. Komitmen afektif mengacu pada rasa kepemilikan dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, identifikasi dengan masalah organisasi, dan Persepsi bahwa organisasi memiliki makna pribadi bagi diri sendiri. Oleh karena itu, komitmen afektif

menghubungkan identitas individu dengan identitas organisasi, yang digambarkan sebagai keterikatan pada organisasi untuk kepentingan dirinya sendiri, terlepas dari nilai instrumentalnya yang murni (Meyer, Allen, dan Smith, 1993). Tidak hanya itu saja, komitmen afektif telah dianggap sebagai penentu penting terhadap dedikasi dan loyalitas. Karyawan yang berkomitmen secara intensif dipandang memiliki rasa serta meningkatkan keinginannya untuk ikut terlibat dalam aktivitas organisasi, kesediaan mereka untuk mengejar tujuan organisasi, dan keinginan mereka untuk tetap berada di dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991; Mowday, Porter, dan Steers, 1982; dalam Rhoades, Eisenberger, dan Armeli, 2001).

Dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Robbins dan Judge, 2008). Menurut teori dukungan organisasi, persepsi adanya dukungan organisasi didorong oleh kecenderungan karyawan untuk menempatkan organisasi seperti karakteristik manusia. Persepsi adanya dukungan organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek. Aspek tersebut dapat berupa bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya sehingga akan mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut (Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa, 1986). Penghargaan kerja seperti *job enrichment*, promosi, dan kompensasi ternyata memberikan kontribusi lebih pada Persepsi adanya dukungan organisasi jika tindakan organisasi tersebut semata-mata bersifat sukarela (Dawley, Andrews, dan Bucklew, 2008).

Banyak studi yang menunjukkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung yang akan berdampak pada kepercayaan. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dalam proses partisipasi tersebut akan meningkatkan rasa kepercayaan karyawan terhadap perusahaan sehingga nantinya akan berdampak terhadap kepuasan kerjanya (Lewin, 1946; Argyris, 1970; Weinbach et al., 1994; dalam Appelbaum et al., 2013). Partisipasi dalam pengambilan keputusan telah diidentifikasi sebagai metode untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa karyawan yang dapat memengaruhi keputusan lebih cenderung menghargai hasil, yang pada gilirannya memperkuat kepuasan kerja mereka (Black and Gregersen, 1997; Miller dan Monge, 1986 dalam Wickramasinghe dan Wickramasinghe, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat diperoleh dengan partisipasi yang tinggi, seperti misalnya ketika karyawan terlibat dalam penggunaan informasi penting, menghasilkan ide, proses perencanaan, dan hasil evaluasi (Scott-Ladd, Travaglione, dan Marshall, 2005).

H1 = Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan non manajerial.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan mempengaruhi perubahan dalam praktik kerja karyawan, kondisi dan penghargaan, serta berkorelasi dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif (Scott-Ladd, Travaglione, dan Marshall, 2005). Ketika karyawan ikut berpartisipasi, maka kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan akan meningkat. Siklus ini semakin diperkuat ketika individu yang kebutuhannya dipuaskan, maka dia akan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi (Ostroff, 1993 dalam Scott-Ladd, Travaglione, dan Marshall, 2005)

H2 = Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan non manajerial.

Hubungan antara persepsi adanya dukungan organisasi dengan kepuasan kerja ditemukan bahwa karyawan dengan tingkat persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi akan mengerjakan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan pada gilirannya meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka (Eisenberger et al., 1997; Rhoades and Eisenberger, 2002; Shanock dan Eisenberger, 2006 dalam Wickramasinghe dan Wickramasinghe, 2011). Appelbaum et al. (2000) menemukan hubungan positif yang signifikan secara statistik antara kesempatan untuk berpartisipasi dan kepuasan kerja di industri baja. Penelitian yang dilakukan oleh Wickramasinghe dan Wickramasinghe (2011) dan Allen, Shore, dan Griffeth (2003) menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepuasan kerja juga dapat dimediasi oleh adanya dukungan dari organisasi. Adanya dukungan dari organisasi mampu meningkatkan pengaruh partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerjanya. Dengan demikian, meningkatkan persepsi adanya dukungan organisasi dapat menyebabkan keterikatan afektif terhadap organisasi karena persepsi karyawan bahwa organisasi tersebut mendukung dan peduli terhadap mereka.

H3 = Persepsi adanya dukungan organisasi memediasi pengaruh partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja karyawan non manajerial.

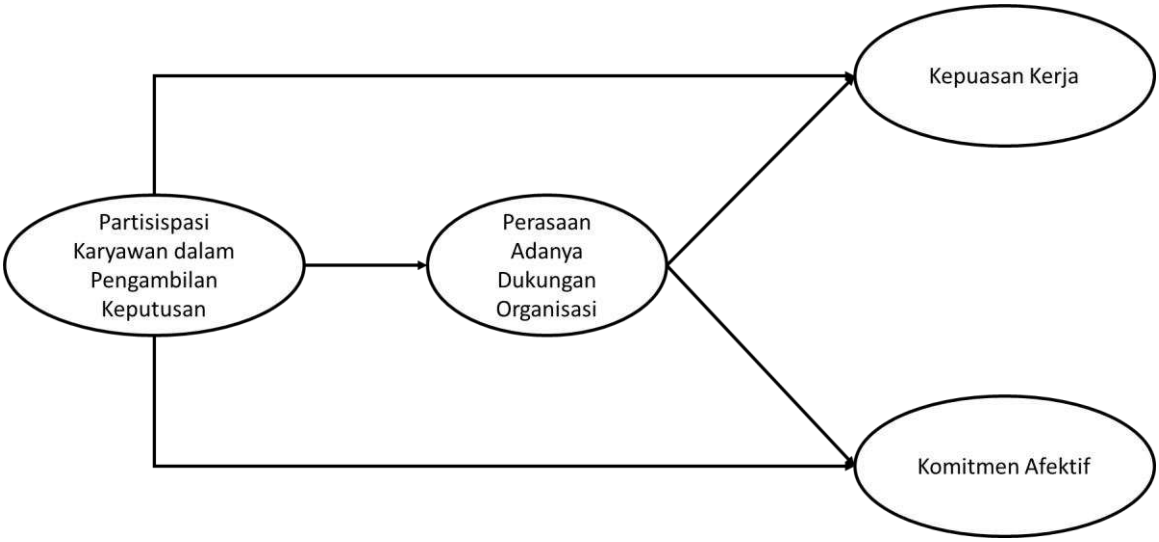
Whitener (2001) memberikan argumen bahwa pentingnya persepsi karyawan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia. Karyawan mungkin tidak selalu merasakan tujuan dari praktik tersebut. Sebagai contoh, sebuah organisasi dapat mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan bahkan mungkin memiliki mekanisme formal untuk memasukkan partisipasi. Namun, jika karyawan tidak menganggap bahwa organisasi terbuka terhadap masukan dan menjalankan masukan tersebut, mereka mungkin merasa bahwa organisasi tersebut benar-benar menawarkan partisipasi. Persepsi tentang sejauh mana organisasi menawarkan praktik manajemen sumber daya manusia yang mendukung akan mempengaruhi respons sikap dan perilaku karyawannya.

Studi yang dilakukan oleh Allen, Shore, dan Griffeth (2003) menunjukkan bahwa persepsi praktik manajemen sumber daya manusia yang (partisipasi dalam pengambilan keputusan, peluang pertumbuhan, dan kewajaran penghargaan/pengakuan) secara konsisten berhubungan positif dengan persepsi adanya dukungan organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa walaupun masing-masing praktik ini secara signifikan berkorelasi dengan komitmen organisasi, mereka lebih berkorelasi kuat dengan persepsi adanya dukungan organisasi, dan hubungan yang dimediasi oleh persepsi adanya dukungan organisasi dengan komitmen. Temuan ini mendukung anggapan bahwa meningkatkan persepsi adanya dukungan organisasi dapat menyebabkan keterikatan afektif terhadap organisasi karena persepsi karyawan bahwa organisasi tersebut mendukung dan peduli terhadap mereka.

H4 = Persepsi adanya dukungan organisasi memediasi pengaruh partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap komitmen afektif karyawan non manajerial.

Berdasarkan fakta yang sudah ada dari penelitian terdahulu, berikut adalah model penelitiannya dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber : hasil olahan pribadi

Metode

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif – *single cross sectional*. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner, serta data sekunder yaitu hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik pada program Lisrel 8.8.

Dalam penyusunan kuesioner, peneliti menggunakan pernyataan kuesioner yang sudah ada dari beberapa penelitian sebelumnya. Pernyataan terkait partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan mengacu kepada Kahnweiler & Thompson (2000) menggunakan 15 butir pernyataan, seperti "*Atasan saya meminta pendapat saya tentang bagaimana suatu pekerjaan akan dilakukan."; "Atasan saya meminta pendapat saya tentang bagaimana memantau kualitas pekerjaan."; "Atasan saya meminta pendapat saya tentang seberapa cepat pekerjaan akan diselesaikan.*"; dan lain-;ain. Pernyataan terkait persepsi adanya dukungan organisasi mengacu kepada Rhoades et al. (2001) menggunakan 8 butir pernyataan, seperti "*Perusahaan tempat saya bekerja benar-benar memperhatikan kesejahteraan saya."; "Perusahaan tempat saya bekerja benar-benar mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai yang saya yakini."; "Perusahaan tempat saya bekerja kurang memperhatikan saya."*; dan lain-lain. Pernyataan terkait kepuasan kerja mengacu kepada Camman et al. (1979) menggunakan 3 butir pernyataan, yaitu "*Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pekerjaan saya*."; "*Secara umum, saya tidak menyukai pekerjaan saya.";* dan *"Secara umum, saya suka bekerja di tempat sini*.". Pernyataan terkait komitmen afektif mengacu kepada Allan & Meyer (1990) dan Rhoades et al. (2001) menggunakan 10 butir pernyataan, seperti "*Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.*"; "*Saya menikmati saat-saat berdiskusi mengenai perusahaan saya dengan orang lain di luar."; "Saya sangat merasa bahwa masalah yang dialami perusahaan adalah masalah saya juga.";* dan lain-lain.

Populasi penelitian ini adalah karyawan non manajerial pabrik di salah satu perusahaan *fast moving consumer goods* (FMCG) terkemuka di Indonesia yang berlokasi di Cikarang. Jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 186 responden dari jumlah populasi 360 orang. Penentuan karyawan non manajerial ini didasarkan bahwa adanya pemberdayaan pekerjaan serta tanggung jawab yang lebih luas, dan diberikan kepercayaan dalam mengatur pekerjaannya sendiri. Adapun teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling* di mana peneliti memilih individu yang sudah tersedia sebagai responden.

Hasil

Sebanyak 300 kuesioner disebar dalam penelitian ini. Dari 300 kuesioner yang disebar, sebanyak 225 kuesioner yang kembali dan yang dapat digunakan sebanyak 211 kuesioner. Analisis deskripsi masing-masing responden dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Deskripsi Responden

Variabel	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin		
Perempuan	22	10.43%
Laki-laki	189	89.57%
Total	211	100%
Umur Responden		
20 – 30 tahun	23	10.9%
31 – 40 tahun	113	53.55%
41 – 50 tahun	69	32.7%
>50 tahun	6	2.84%
Total	211	100%
Status Pernikahan		
Belum menikah	15	7.11%
Menikah	195	92.42%
Bercerai	1	0.47%
Total	211	100%
Pendidikan Terakhir		
Sarjana	14	6.64%
Diploma	156	73.93%
SMA	41	19.43%
Total	211	100%
Masa Kerja		
5 – 10 tahun	50	23.7%
11 – 15 tahun	68	32.23%
16 – 20 tahun	50	23.7%
>20 tahun	43	20.38%
Total	211	100%
Posisi Responden		
Admin	65	31%
Engineering Spesialis	59	28%
ManEx Coordinator	18	9%
Team Leader / Supervisor	69	33%
Total	211	100%

Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari total kuesioner yang terkumpul, yaitu 211 kuesioner, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu 89.57%. Sedangkan jumlah responden perempuan dalam penelitian ini sebesar 10.43%. Usia responden sebanyak 53.55% berumur 31 – 40 tahun, lanjutnya ada 32.7% responden berumur 41 – 50 tahun, 10.9% berumur 20 – 30 tahun, dan 2.84% berumur >50 tahun. Berdasarkan total kuesioner yang terkumpul, 92.42% responden dalam penelitian berstatus menikah, sedangkan 7.11% berstatus belum menikah dan 0.47% bercerai.

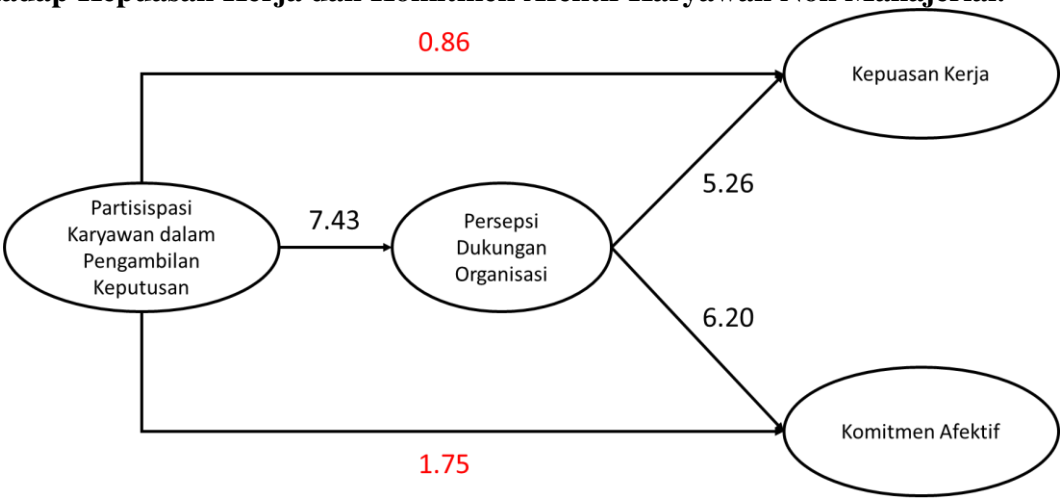
Dari tabel di atas juga dapat dilihat dapat dilihat bahwa 73.93% responden dalam penelitian ini adalah lulusan diploma, sedangkan sebanyak 19.43% adalah lulusan SMA dan 6.64% adalah lulusan Sarjana. Sebanyak 32.7% responden telah bekerja selama 16 – 20 tahun. Selanjutnya ada 32.23% telah bekerja selama 11 – 15 tahun, 23.7% telah bekerja selama 1 – 10 tahun, dan 20.38% telah bekerja selama >20 tahun. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 33% responden adalah *team leader* atau *supervisor*, selanjutnya ada 31% dengan posisi admin, dan 28% adalah engineering spesialis.

Pengujian instrumen dilakukan setelah kuesioner terkumpul semua dan diperoleh data lengkap dari 211 responden. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program *Lisrel* 8.8 terhadap validitas kuesioner. Item pengukuran dikatakan valid jika nilai *Standardized Factor Loading* lebih besar sama dengan 0.3 da*n t-values* lebih besar sama dengan 1.96 nilai absolut yang dapat dilihat dari *path diagram* lintasan *basic model-standardized solution* (Wijanto, 2015).

Berdasarkan hasil uji validitas dan realibilitas, ditemukan satu pernyataan dari variabel partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang tidak valid, satu pernyataan dari variabel persepsi adanya dukungan organisasi yang tidak valid, dan dua pernyataan dari variabel komitmen afektif yang tidak valid. Untuk itu, peneliti memutuskan untuk menghapus pernyataan yang tidak valid tersebut. Untuk realibilitas, kelima variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.7 sehingga dapat dikatakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan, persepsi adanya dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen afektif sudah teruji reliabel.

Selanjutnya, dilakukan uji hipotesis penelitian. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *path analysis*. Pengaruh antar variabel akan dinilai signifikan dan hipotesis diterima jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu 1.96 (Wijanto, 2015). Maka berikut adalah hasil *path analysis* yang menggambarkan signifikansi pengaruh antar variabel :

Gambar 2. Diagram *t-value* Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Karyawan Non Manajerial.



Sumber : hasil pengolahan data dengan Lisrel

Berdasarkan pada nilai pengaruh antar variabel pada gambar di atas maka terlihat bahwa nilai *t* hitung antara partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja bernilai sebesar 0.74 yang mana lebih kecil dari nilai absolut 1.96 dan menunjukkan pengaruh positif sehingga hipotesis ini ditolak. Nilai t hitung partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap komitmen afektif bernilai sebesar 1.61 yang mana lebih kecil dari 1.96 dan menunjukkan pengaruh positif sehingga hipotesis ini ditolak. Selanjutnya pada nilai t hitung antara partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja yang dimediasi oleh adanya dukungan organisasi menunjukkan nilai 4.80 yang mana lebih besar dari 1.96 sehingga hipotesis ini diterima. Terakhir, pada nilai t hitung antara partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dengan komitmen afektif yang dimediasi oleh adanya dukungan organisasi menunjukkan nilai 5.46 yang berarti lebih besar dari 1.96 dan membuat hipotesis ini diterima. Adapun variabel mediasi memberikan mediasi penuh untuk kedua hipotesis tersebut.

Indirect Effects of KSI on ETA

	PDM
POS	- -
JS	0.34
	(0.07)
	4.80
OC	0.39
	(0.07)
	5.46

Diskusi

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan *path analysis* diketahui bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan non manajerial. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu Appelbaum et al. (2013), Scott-Ladd, Travaglione, dan Marshall (2005), Elele dan Fields (2010), dan Weber, Unterrainer, dan Schmid (2009), bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen afektifnya. Kepuasan yang tinggi diperoleh dengan adanya keterlibatan yang besar, di mana terjadi saat karyawan terlibat dalam menghasilkan ide, merencanakan proses, dan mengevaluasi hasil. Namun hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vidal (2007) bahwa tingkat partisipasi karyawan yang lebih tinggi tidak serta merta meningkatkan kepuasan kerja.

Partisipasi karyawan tidak selalu menunjukkan dampak positif. Menurut Kalleberg, Nesheim, dan Olsen (2009), ada dua skenario untuk menjelaskan mekanisme di mana partisipasi dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Skenario pertama mengemukakan bahwa otonomi, keterlibatan dalam tim, dan konsultasi dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan, memberikan dasar untuk dukungan sosial sehingga dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Skenario kedua menunjukkan bahwa praktik kerja ini dapat meningkatkan stres, meningkatkan beban kerja karyawan, intensitas kerja, dan ambiguitas yang lebih besar.

Tidak hanya itu saja, karyawan memiliki hak untuk membantu menentukan keputusan perusahaan. Namun, kontrol keputusan tetap pada tingkat perusahaan. Hal ini yang membedakan partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap kontrol otonomi pekerjaan karyawan melalui pemberdayaan (Moriarty, 2010). Menurut Sharma dan Kaur, partisipasi dalam pengambilan keputusan melibatkan atasan yang berkonsultasi dengan karyawan dan berbagi alasan keputusan. Partisipasi mungkin melibatkan berbagai proses di mana karyawan berkontribusi pada keputusan organisasi, namun tidak menyiratkan bahwa karyawan memiliki wewenang atau wewenang untuk membuat keputusan (Elele dan Fields, 2010).

Hasil ini terlihat di lapangan di mana dengan selalu diikutsertakannya karyawan dalam beberapa *meeting* atau *project*, membuat intensitas kerjanya semakin besar. Tidak hanya itu saja, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terletak di *benefit* dan karyawannya itu sendiri. Bagi karyawan, mendapatkan kepuasan kerja jika *benefit* yang diterima sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Selain itu, ada juga faktor yang berasal dari karyawan itu sendiri dalam menilai kepuasan kerja itu sendiri, misalnya jika kebutuhan intrinsiknya terpenuhi.

Di lapangan juga ditemukan saat karyawan diminta memberikan masukan terkait suatu masalah atau diskusi perihal pekerjannya, namun atasan mereka hanya menampung tanpa menindaklanjuti masukan-masukan tersebut. Karyawan merasa bahwa dirinya sudah sangat berpengalaman terhadap proses kerja dan juga mengatasi tim. Namun, pada saat memberikan masukan ke atasan dan masukan dari karyawan tersebut tidak ditanggapi oleh atasannya, membuat karyawan menjadi tidak ingin berpartisipasi kembali. Hingga akhirnya, kondisi ini dapat mengurangi ikatan emosionalnya dengan organisasi karena kekecewannya terhadap atasan dan organisasi sehingga karyawan tidak ingin ikut berpartisipasi kembali karena dirasa cukup sia-sia. Selain itu, jenis partisipasi yang terjadi di lapangan tidak benar-benar terbuka. Artinya bahwa pada saat *circle meeting*, mereka

diberitahukan rencana kerja ke depan. Karyawan dapat mengungkapkan pendapatnya, namun pada akhirnya, keputusan tetap berada di pihak manajemen.

Selanjutnya mengenai persepsi adanya dukungan organisasi memediasi pengaruh partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja serta komitmen afektif karyawan mendapatkan hasil yang signifikan dan positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wickramasinghe dan Wickramasinghe (2011), dan Allen, Shore, dan Griffieth (2003). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta komitmen afektif yang diperoleh karyawan di tempat kerja akan tercapai dengan mengikutsertakan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan juga dukungan dari organisasi. Sehingga, persepsi adanya dukungan organisasi mampu memediasi secara penuh antara partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan.

Bagi karyawan non manajerial, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk dalam menunjukkan potensi yang dimilikinya. Namun, tidak semua karyawan non manajerial memiliki kesempatan yang sama besar dalam berpartisipasi. Untuk itu, dukungan dari perusahaan untuk mendorong karyawan berpartisipasi terkait pekerjaannya mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Menurut Wickramasinghe (2008), ketika seseorang menjadi lebih terlibat dalam pemenuhan pekerjaan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, maka akan mengarah pada peningkatan integrasi karyawan ke dalam organisasi (Wickramasinghe dan Wickramasinghe, 2011). Namun dengan adanya dukungan dari organisasi, maka korelasi tersebut menjadi lebih kuat. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa praktik manajemen sumber daya manusia terlihat sebagai bentuk dukungan dari karyawan untuk meningkatkan persepsi adanya dukungan organisasi. Persepsi tersebut kemudian mengarah pada munculnya keterikatan afektif terhadap organisasi karena persepsi karyawan bahwa organisasi tersebut mendukung dan peduli terhadap mereka (Allen, Shore, dan Griffeth, 2003).

Berdasarkan hasil penelitian ini, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan sebagai salah satu bentuk praktik manajemen sumber daya manusia dianggap mampu meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen afektif karyawan. Namun, praktik tersebut akan memberikan pengaruh positif jika organisasi memberikan dukungan terhadap karyawannya. Hal ini menjadi catatan bahwa ketika karyawan sudah memberikan kontribusi terhadap perusahanan, maka karyawan akan mengharapkan adanya apresiasi dan pengakuan dari perusahaan sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen afektifnya. Tanpa adanya dukungan tersebut, karyawan akan menganggap bahwa beban kerjanya bertambah dan pendapatnya tidak didengar sehingga dapat membuat karyawan demotivasi dan pada akhirnya memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Dengan demikian, sejauh mana organisasi mampu memberikan dukungan kepada karyawan, akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawannya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya melibatkan variabel partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, serta komitmen afektif. Penulis tidak mengukur tingkat kedalaman partisipasi karyawan yang terjadi selama ini, serta kenyataan aktual apakah karyawan memiliki keinginan untuk diajak berpartisipasi atau tidak. Lebih lanjut lagi, perlu adanya eksplorasi lebih dalam tentang konsekuensi partisipasi bagi karyawan. Hal ini karena partisipasi karyawan tidak hanya memberikan dampak positif, melainkan juga dampak negatif. Dampak negatif bagi karyawan dilihat dari sisi otonomi pekerjan yang lebih besar serta tekanan antar rekan kerja yang akhirnya menciptakan stres.

Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada partisispasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Ada beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, seperti struktur organisasi dan budaya, gaya kepemimpinan atasan, dan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi. Penelitian lebih lanjut dapat memanfaatkan pendekatan tersebut untuk menyelidiki keterkaitan antara partisipasi karyawan dengan kepuasan kerja serta komitmen.

Saran

Penelitian ini hanya dilakukan di area pabrik untuk karyawan non manajerial. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilihat pengaruh partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan untuk seluruh area dan berdasarkan posisi karyawan tersebut. Hal ini karena bagi seorang *team leader* atau *supervisor* yang memiliki tim di bawahnya, akan berbeda bentuk partisipasinya dengan seorang admin yang tidak memiliki bawahan.

Penelitian selanjutnya juga perlu melihat faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan diketahuinya faktor-faktor tersebut, maka dapat menjelaskan apakah karyawan ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan seberapa dalam bentuk partisipasi yang diharapkan.

Referensi

Abolade, D.A. (2015). Impacts of Industrial Democracy on Organizational Performance - Case Study of Selected Private and Public Sector Organizations in Lagos State, Nigeria. *Journal of Research in Social Sciences*, 3(2), 11 – 33

Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The Role Of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1) 99 - 118

Allen, N. J. dan Meyer, J.P.. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1 - 18

Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O. dan Kulbashian, S. (2013). Participation in Decision Making: A Case Study of Job Satisfaction And Commitment. *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222 – 419

Bhatti, K.K. dan Qureshi, T.M.. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Paper*, 3(2), 54 - 68

Benn, S., Teo, S.T.T., dan Martin, A. (2014). Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*, 44(4), 492 – 510

Dawley, D.D., Andrews, M.C., dan Bucklew, NS.. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (3), 235 - 247

Dinisari, M.C.. (2017, April 18). Gaji dan Bonus, Faktor Utama Penentu Loyalitas Karyawan di Asia. 25 Mei 2017. http://manajemen.bisnis.com/read/20170418/56/646013/gaji-dan-bonus-faktor-utama-penentu-loyalitas-karyawan-di-asia.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., dan Sow, D.. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500 - 507

Elele, J. dan Fields, D.. (2010). Participative Decision Making and Organizational Commitment : Comparing Nigerian and American employees. Cross Cultural Management: *An International Journal*, 17(4), 368-392

Gollan, P.J.. (2005). High Involvement Management And Human Resource Sustainability: The Challenges And Opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18 - 33

Jobstreet. (2014, November 13). *73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka*. 25 Mei (2017). https://www.jobstreet.co.id/career-resources/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/#.WSkvjZtkOlt

Ivancevich, J.M., Konopaske, R., dan Matteson, M.T.. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi 7 Jilid 1.* Jakarta : Erlangga

Kalleberg, A.L., Nesheim, T., dan Olsen, K.M.. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116

Meyer, J.P., Allen, N.J., dan Smith, C.. (1993). Commitment to Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology,* 78(4), 538-551.

Park, R.. (2015). Employee Participation And Outcomes: Organizational Strategy Does Matter. *Employee Relations,* 37(5), 604 – 622

Rhoades, L., Eisenberger, R., dan Armeli, S.. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology,* 86(50), 825 - 836

Robbins, S.P. dan Judge, T.A.. (2008). *Perilaku Organisasi.* Jakarta : Salemba Empat

Scott-Ladd, B, Travaglione, A., dan Marshall, V.. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal,* 27(5), 399 - 414

Ventura, B.. (2017, Februari 13). *Survei: Karyawan di Asia Pasifik Tidak Bahagia di Tempat Kerja.* 25 Mei (2017). https://ekbis.sindonews.com/read/ 1179556/35/survei-karyawan-di-asia-pasifik-tidak-bahagia-di-tempat-kerja-1486983935

Vidal, M.. (2007). Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique. *Critical Sociology,* 33, 247 - 278

Weber, W.G., Unterrainer, C., dan Schmid, B.E.. (2009). The Influence Of Organizational Democracy on Employees' Socio-Moral Climate And Prosocial Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior,* 30, 1127 - 1149

Whitener, E.M. (2001). Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management,* 27, 515 – 535

Wickramasinghe, D., dan Wickramasinghe, V. (2012). Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. *Journal of Manufacturing Technology Management,* 23(2), 157 - 177

Wijanto, S.H. (2015). *Metode penelitian menggunakan structural equation modeling dengan LISREL 9.* Jakarta: LIP-FEUI.

Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M., dan Lewin, D. (2010). Conceptualizing Employee Participation in Organizations. *Oxford Handbooks Online*