

## Keterlibatan *High Involvement Management* untuk Menjamin Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Acep Samsudin<sup>1</sup>, Budi Prabowo<sup>2</sup>, Fatimah Salsa Biela Sari<sup>3</sup>,  
Maulidya Khoirunnisa<sup>4</sup>, Berlian Dewa Prawisuda Permana<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas  
Pembangunan Nasional "Veteran Jawa Timur  
acep.samsudin.adbis@upnjatim.ac.id<sup>1</sup>, bprabowo621@gmail.com<sup>2</sup>,  
22042010149@student.upnjatim.ac.id<sup>3</sup>, 22042010168@student.upnjatim.ac.id<sup>4</sup>,  
22042010327@student.upnjatim.ac.id<sup>5</sup>

### ABSTRACT

*Studies on human resource management (HRM) have been supported by previous research that there are best practices, high-involvement management (HIM) that can guarantee superior organizational performance. However, there are still concerns that contingency theory still applies, namely that the fit between the human resource system and its context, and in particular the organization's business strategy, is important, and thus, High-Involvement Management (HIM) will only outperform other systems in certain circumstances. In the 1990s, there was a spate of research that attempted to test whether High-Involvement Management (HIM) was indeed universally relevant. This journal reviews these studies. This journal first introduces the conceptual dimensions of HRM and performance. This suggests that the issues are more than a simple competition between universalism and contingency theory. There are more complex hypotheses linking human resource practices beneath the surface of the current literature. This journal reviews research based on these hypotheses, and shows that the studies provide an uneven picture. First, there are conceptual differences underlying the studies and, second, the results vary across studies, and the effects of High-Involvement Management (HIM) vary across performance measures, even within particular studies. Although quite a number of studies claim to support universalism, their claims are not always unequivocally supported by their research evidence, and it is premature to conclude that they support universalism. There is more support for the 'lean production' argument which emphasizes the interaction effect between DIA and total quality management on performance.*

**Keywords :** *high involvement management, management quality.*

### ABSTRAK

Studi tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah didukung oleh penelitian sebelumnya bahwa ada praktik terbaik, manajemen dengan keterlibatan tinggi (high-involvement management) (HIM) yang dapat menjamin kinerja organisasi yang unggul. Namun demikian, masih ada kekhawatiran bahwa teori kontingensi masih berlaku, yaitu kesesuaian antara sistem sumber daya manusia dan konteksnya, dan khususnya strategi bisnis organisasi, merupakan hal yang penting, dan dengan demikian, High-Involvement Management (HIM) hanya akan mengungguli sistem lain dalam keadaan tertentu. Pada tahun 1990-an, ada serentetan penelitian yang berusaha menguji apakah High-Involvement Management (HIM) memang relevan secara universal. Dalam jurnal ini mengulas penelitian-penelitian tersebut. Jurnal ini pertama-tama memperkenalkan dimensi konseptual mengenai MSDM dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa isu-isu tersebut lebih dari sekadar persaingan sederhana antara universalisme dan teori kontingensi. Ada hipotesis yang lebih rumit yang menghubungkan praktik-praktik sumber daya manusia di bawah permukaan literatur terkini. Jurnal ini mengulas penelitian-penelitian berdasarkan hipotesis-hipotesis tersebut, dan menunjukkan bahwa penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran yang tidak

merata. Pertama, terdapat perbedaan konseptual yang mendasari penelitian-penelitian tersebut dan, kedua, hasilnya bervariasi di antara penelitian-penelitian tersebut, dan efek dari High-Involvement Management (HIM) bervariasi di antara ukuran-ukuran kinerja, bahkan dalam penelitian-penelitian tertentu. Meskipun cukup banyak penelitian yang mengklaim mendukung universalisme, klaim mereka tidak selalu didukung secara tegas oleh bukti penelitian mereka, dan masih terlalu dini untuk menyimpulkan bahwa mereka mendukung universalisme. Terdapat lebih banyak dukungan untuk argumen 'produksi ramping' yang menekankan efek interaksi antara DIA dan manajemen kualitas total pada kinerja.

**Kata kunci:** *high involvement management, kualitas manajemen.*

## PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek kunci dalam operasi organisasi, dengan peran utama dalam membentuk kinerja dan keberhasilan perusahaan. Selama beberapa dekade terakhir, studi tentang MSDM telah diperkaya dengan upaya untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat memastikan kinerja organisasi yang unggul. Salah satu pendekatan yang telah mendapatkan perhatian khusus adalah Manajemen dengan Keterlibatan Tinggi (High-Involvement Management atau HIM).

Konsep HIM telah menjadi pusat perhatian dalam penelitian MSDM, dengan klaim bahwa penerapannya dapat secara universal meningkatkan kinerja organisasi. Namun, dalam konteks ini, masih ada kekhawatiran yang berkaitan dengan teori kontingensi, yang menekankan pentingnya kesesuaian antara sistem MSDM dan konteks organisasi, terutama strategi bisnis yang digunakan. Hal ini menyiratkan bahwa HIM mungkin hanya akan mendominasi dalam situasi tertentu.

Hasil penelitian yang disajikan dalam jurnal ini menunjukkan keragaman yang signifikan. Selain itu, jurnal ini juga mengindikasikan *high involvement management* terhadap kinerja organisasi, yang menggambarkan pendekatan produksi ramping dalam MSDM. Dengan demikian, jurnal ini mengajak untuk mempertimbangkan keragaman temuan dalam konteks HIM dan MSDM.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif melalui pendekatan penelitian kepustakaan dengan menggunakan sumber data dari beberapa jurnal internasional. Di dalam penelitian ini terdapat rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pengumpulan data, pengolahan data, menganalisis, mencatat informasi yang dibutuhkan guna memenuhi tujuan penulisan jurnal. Terdapat empat ciri utama yang harus diutamakan oleh peneliti dalam penelitian kepustakaan, yang pertama kami dihadapkan langsung dengan teks atau naskah; kedua, data perpustakaan siap pakai yang artinya peneliti langsung melihat data dari jurnal tanpa harus turun langsung ke lapangan; ketiga, data perpustakaan bersifat sekunder yang artinya peneliti tidak bertemu langsung dengan penulis jurnal; keempat, data yang diperoleh tidak terikat ruang dan waktu. Berdasarkan ciri-ciri utama tersebut maka dapat diketahui prosedurnya yaitu 1) menelusuri gagasan umum tentang penelitian yang akan

dilakukan, 2) memeriksa informasi sesuai dengan topik penelitian, 3) mempertegas fokus penelitian dan mengorganisasikan bahan-bahan yang sesuai dengan topik penelitian, 4) mencari dan menemukan sumber data berupa sumber pustaka primer yaitu buku-buku dan artikel jurnal, 5) menata kembali materi dan kesimpulan yang telah diperoleh dari sumber data, 6) mengkaji informasi yang telah dianalisis dan sesuai untuk membahas dan menanggapi permasalahan penelitian, 7) menyusun hasil penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Definisi Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber daya manusia (SDM) merujuk kepada tenaga kerja yang ada dalam suatu organisasi. SDM adalah salah satu aset terpenting dalam suatu entitas bisnis atau organisasi karena mereka yang menjalankan tugas dan tanggung jawab, berkontribusi pada produksi barang dan layanan, serta mempengaruhi keseluruhan kinerja dan keberhasilan organisasi.

Pengelolaan SDM (manajemen SDM) melibatkan berbagai aspek, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penggajian, evaluasi kinerja, manajemen konflik, dan manajemen kebijakan terkait karyawan. Manajemen SDM bertujuan untuk mencapai produktivitas yang maksimal dari karyawan, menjaga kepuasan karyawan, serta mencapai tujuan dan visi organisasi.

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang ketat, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci keberhasilan organisasi. Organisasi yang mampu merencanakan, mengelola, dan mengembangkan SDM mereka dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mencapai tujuan mereka. Oleh sebab itu, manajemen SDM merupakan disiplin yang krusial dalam manajemen bisnis modern.

### **B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya manusia, atau disingkat MSDM, adalah teknik manajerial yang diperlukan untuk mengatur dan mengawasi sumber daya manusia (SDM). Ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan berbagai masalah yang berkaitan dengan pekerja, supervisor, dan staf lainnya untuk mendukung operasional organisasi atau perusahaan dan memenuhi tujuan yang telah ditentukan. Landasan MSDM adalah gagasan bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin atau sekadar sumber daya bagi perusahaan. Analisis tugas/posisi, perekrutan dan seleksi personel potensial, orientasi, pelatihan, penyediaan gaji, evaluasi, dan pengembangan sumber daya manusia semuanya termasuk dalam MSDM. Karena analisis pekerjaan/jabatan, perekrutan dan pemilihan personel potensial, orientasi, pelatihan, pembayaran gaji, evaluasi dan pengembangan

Lawler (1986) mendefinisikan manajemen keterlibatan tinggi sebagai metode manajemen yang dibangun berdasarkan keterlibatan dan komitmen. Berbeda dengan paradigma manajemen birokrasi yang tidak fleksibel dan terlalu mengontrol, pendekatan ini memandang komitmen pegawai sebagai hasil dari pemberian

kemampuan mengelola dan memahami pekerjaannya. Selain itu, manajemen dengan keterlibatan tinggi memandang anggota staf sebagai mitra bisnis, yang kepentingannya dihormati dan gagasannya dipertimbangkan (menciptakan sinergi). Keterlibatan dan komunikasi adalah komponen kunci dari manajemen ini. Karena komunikasi merupakan komponen penting, sistem ini akan menumbuhkan lingkungan yang mendorong diskusi berkelanjutan mengenai harapan perusahaan dan karyawan serta penyebaran informasi terkait misi antara manajemen dan pengaturan staf. Akibatnya, setiap orang di organisasi menyadari tujuan mereka dan cara mencapainya.

Tingkat partisipasi yang tinggi, menurut Guest (1997), menjadikan pekerja berdedikasi dan terdorong, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku kerja mereka dan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas lebih tinggi, peningkatan kinerja, tingkat turnover yang lebih rendah, dan peningkatan produktivitas. Prosedur SDM yang digunakan dalam sistem dengan keterlibatan tinggi yang memprioritaskan pengambilan keputusan karyawan, ketersediaan informasi, pelatihan, dan insentif disorot oleh Benson dkk. (2006). Sejumlah teknik dalam sistem ini, seperti rencana pembayaran insentif dan pelatihan, juga terlihat dalam sistem berkinerja tinggi. Praktik keterlibatan tinggi adalah salah satu dari tiga kategori aktivitas sistem kinerja tinggi (praktik SDM, praktik penghargaan dan komitmen, dan praktik keterlibatan tinggi) menurut Sung dan Ashton (2005).

### ***C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)***

1. Tujuan organisasi ini adalah untuk mengakui keberadaan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan dapat membantu meningkatkan efektivitas perusahaan.
2. Mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan tuntutan kelompok atau organisasi adalah tujuan fungsionalnya.
3. Tujuan sosial untuk mengatasi tuntutan dan kesulitan masyarakat dengan cara yang etis dan bertanggung jawab secara sosial dengan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi dampak buruknya terhadap organisasi.
4. Tujuan pribadi, atau setidaknya tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi unik setiap karyawan terhadap perusahaan, harus disampaikan kepada staf.

### ***D. Fungsi dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)***

#### **1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### ***a) Staffing atau Employment***

Ada tiga langkah yang terlibat dalam lamaran kepegawaian: perencanaan, penarikan, dan seleksi. SDM sangat penting bagi

kemampuan perusahaan untuk merekrut karyawan berkualitas yang dapat memenuhi kewajiban pekerjaan mereka.

b) *Performance Evaluation*

Tugas ini diselesaikan setelah pelamar bekerja dalam fungsi organisasi. Bimbingan dan pengawasan karyawan adalah salah satu tanggung jawab mereka yang bekerja di departemen sumber daya manusia. Perusahaan memutuskan cara beroperasi paling efektif, kemudian mengakui dan menghargai keunggulan dalam pekerjaan. Namun, organisasi juga memeriksa contoh-contoh kinerja yang buruk, seperti ketika karyawan tidak mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

c) *Compensation*

Manajer juga bertanggung jawab untuk mengawasi kompensasi karyawan di dalam organisasi. Begitulah cara perusahaan mengungkapkan rasa terima kasih kepada karyawan atas kinerjanya.

d) *Training and Development*

Pusat pelatihan perusahaan menjadi peran selanjutnya bagi seluruh komponen sumber daya manusia. Tujuannya adalah membuat staf bekerja lebih efisien.

e) *Employee Relation*

Membangun hubungan positif dengan pihak terkait ketenagakerjaan, seperti serikat pekerja, merupakan salah satu peran dan kewajiban MSDM. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim kerja yang menguntungkan karyawan sehingga permasalahan dapat diselesaikan secara efektif. Menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan di tempat kerja adalah tanggung jawab utama manajemen sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia diharuskan menganalisis masalah apa pun, termasuk PHK, dan menawarkan solusi yang tepat. Tujuannya adalah untuk menghentikan pekerja melakukan tindakan yang dapat mengganggu kinerja perusahaan.

f) *Personal Research*

Menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan di tempat kerja adalah tanggung jawab utama manajemen sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia diharuskan menganalisis masalah apa pun, termasuk PHK, dan menawarkan solusi yang tepat. Tujuannya adalah untuk menghentikan pekerja melakukan tindakan yang dapat mengganggu kinerja perusahaan.

g) *Safety and Health*

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sehat dapat meningkatkan produktivitas. Memberikan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja bagi sumber daya manusia organisasi merupakan salah satu peran dan kewajiban MSDM.

## 2. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

### a.) Pengorganisasian

Memprediksi keadaan tenaga kerja agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dikenal sebagai perencanaan.

Perencanaan

### b.) Pengelolaan

Mengelola anggota staf melalui penerapan sistem hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi berbasis bagan organisasi yang dikenal dengan istilah pengorganisasian.

### c.) Pengorganisasian

Memberikan instruksi kepada anggota staf memotivasi mereka untuk beroperasi secara produktif dan baik dalam mendukung tujuan organisasi.

### d.) Pengendalian

adalah proses menegakkan kebijakan dan pedoman perusahaan serta memastikan bahwa pekerja melaksanakan rencana organisasi.

## ***E. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia***

### 1. Hasil Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi mengacu pada hasil kerja individu ditinjau dari kuantitas dan kualitas. Kelompok kerja karyawan dan kinerja individu dipamerkan. Ukuran, tujuan, dan evaluasi sangat penting untuk kinerja. Menciptakan tujuan untuk setiap unit dalam perusahaan adalah salah satu cara untuk meningkatkan output. Harapan organisasi terhadap perilaku setiap karyawan dipengaruhi dan diarahkan oleh tujuan mereka.

### 2. Kemampuan

Kualitas mendasar yang terkait dengan peningkatan tingkat kinerja pada tingkat individu atau kelompok adalah kompetensi. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tersebut dikelompokkan dalam model kompetensi.

### 3. Dedikasi Pekerja

Sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasi tertentu dikenal sebagai komitmen karyawan.

### 4. kepemimpinan

Kapasitas untuk memotivasi individu dan mengarahkan anggota organisasi ke arah yang benar dikenal sebagai kepemimpinan. Ada orang yang merupakan pemimpin yang baik, ada pula yang tidak.

## KESIMPULAN

Tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan disebut sebagai sumber daya manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia, atau disingkat MSDM, adalah teknik manajerial yang diperlukan untuk mengatur dan mengawasi sumber daya manusia (SDM). Ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan berbagai masalah yang berkaitan dengan pekerja, supervisor, dan staf lainnya untuk mendukung operasional organisasi atau perusahaan dan memenuhi tujuan yang telah ditentukan. *High Involvement Management*, atau keterlibatan individu dalam suatu perusahaan, merupakan salah satu teknik MSDM. Keterlibatan dan komunikasi adalah komponen kunci dari manajemen ini.

Karena komunikasi merupakan komponen kunci, sistem ini akan menumbuhkan lingkungan di mana manajer dan staf dapat melakukan diskusi berkelanjutan mengenai harapan perusahaan dan karyawan serta berbagi informasi tentang misi, nilai, dan tujuan organisasi. Hasilnya, semua orang di organisasi mengetahui tujuan dan cara terbaik untuk mencapainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Prabowo, Budi. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Banyumas, CV Arta Media, 2023.
- Priyono. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Kedua ed., Sidoarjo, Sifatama, 2010.
- Tsauri, Sofyan. *MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo, Stain Jember stain, 2013.
- Amos, Trevor, et al. *Human Resource Management*, 2009, [https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=z239tBfhu\\_cC&oi=fnd&pg=PR11&dq=human+Resource+Management+trevor&ots=L5pXB1Sp0g&sig=zSqS-2GMFB7uFsB0Ue-iME5R-4o](https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=z239tBfhu_cC&oi=fnd&pg=PR11&dq=human+Resource+Management+trevor&ots=L5pXB1Sp0g&sig=zSqS-2GMFB7uFsB0Ue-iME5R-4o).
- Legge, Karen. *What is Human Resource Management?*, 1995, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-24156-9\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-24156-9_3).
- Manthis, Robert L., and John Harold Jackson. *Human Resource Management*, 2008, [https://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU\\_123/82632](https://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU_123/82632).
- Mathis, Robert L., et al. *Human Resource Management*, 2017, <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/10305>.
- Wood, Stephen. *Human resource management and performance*, 2003, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2370.00020>.