

PERAN HARMONY DAN KEINGINAN UNTUK BERKEMBANG TERHADAP KETERLIBATAN KARYAWAN DALAM ORGANISASI

Mega Asri Zona, Chichi Andriani

Abstract: *This research aims to examine the effect of harmony and growth need strength towards employee involvement. Employee involvement plays an important role in maintaining employee long-term relationship with the organization. In this research, harmony, as a dimension of trust, has direct and indirect influence on the employee involvement in an organization. The direct influence of trust can be seen in attitudes, cooperation, behavior and performance at work. Meanwhile, although the relationship of growth need strength with employee involvement is well recognized, the reciprocal relationship between these constructs has never been tested in further research. This research uses a survey method to collect data through questionnaires. The sample in this study consisted of 62 respondents whose came from different occupational backgrounds. Harmony and growth need strength directly influences employee involvement. It is interesting to observe when individuals with high growth needs strength and high harmony develop relationships based on social exchange theory. The results of this research found a direct influence between harmony and the growth need strength with employee involvement.*

Keyword: Keterlibatan karyawan, *harmony*, keinginan untuk berkembang

PENDAHULUAN

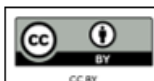
Kondisi ekonomi yang terus berkembang menuntut organisasi untuk dapat menyesuaikan diri agar dapat terus bersaing dalam industrinya. Salah satu caranya adalah melalui pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi mencakup perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Perubahan organisasi itu sendiri mengarah pada proses organisasi bergerak dari keadaan saat ini untuk mendapatkan masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Upaya untuk berhasil dalam program perubahan membutuhkan integrasi semua komponen dalam organisasi. Namun, dalam implementasinya, perubahan organisasi mengalami banyak kendala, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Untuk kendala yang datang dari luar organisasi, seperti masalah ekonomi, politik, dan sosial, sangat sulit untuk dikendalikan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti mencoba membahas kendala-kendala perubahan yang datang dari dalam organisasi, keterlibatan karyawan, *harmony*, dan keinginan untuk berkembang.

Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, diperlukan kepercayaan antara karyawan dan organisasi, dalam hal ini manajemen. Kepercayaan adalah kesediaan untuk meningkatkan investasi dalam sumber daya ke pihak lain berdasarkan harapan positif dari keberhasilan kerja sama sebelumnya (Tzafrir, 2005). Kelangkaan penelitian tentang perspektif keterlibatan karyawan dari sudut

pandang karyawan memberikan wawasan tentang literatur perubahan. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan akan meningkat jika tingkat kepercayaan tinggi, terutama dimensi keharmonisan antara manajemen dan karyawan.

Reichers et al., (1997) mengemukakan bahwa pengalaman negatif selama perubahan dapat menimbulkan hilangnya kepercayaan pada pemimpin perubahan dan juga sebagai respons terhadap sejarah perubahan dengan hasil yang tidak jelas. Sedangkan menurut Armenakis et al., (1993) perubahan dapat menyebabkan keputusan terkait upaya inovasi yang dilakukan oleh organisasi. Akhirnya, Vance et al., (1996) menjelaskan bahwa perubahan dapat menyebabkan keyakinan bahwa masalah di tempat kerja tidak dapat diselesaikan karena mereka melibatkan faktor-faktor di luar kendali individu. Jadi, dengan kata lain, pemahaman bahwa perubahan yang dilakukan akan sia-sia dan tidak dapat membantu organisasi dalam memecahkan masalah.

Keinginan untuk berkembang menjadi faktor perbedaan individu yang penting dalam memprediksi tingkat keterlibatan seseorang dalam pengambilan keputusan. Penelitian oleh Shalley, Gilson, dan Blum (2009) mendukung berkembangnya keinginan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Berkembangnya keinginan membuat seseorang selalu ingin tumbuh dan berkembang dalam pekerjaannya. Keinginan ini mendorong seseorang



untuk selalu terlibat aktif dan terlibat dalam setiap kegiatan di organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini berpendapat bahwa topik keterlibatan karyawan sebagai masalah penelitian di masa depan semakin penting dan karenanya layak untuk diteliti lebih lanjut.

TELAAH LITERATUR

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keterlibatan dalam aspek mental dan emosional yang mendorong mereka untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan hanya berpartisipasi dalam proses mengidentifikasi atau menganalisis masalah, melakukan pemantauan dan evaluasi setiap keputusan, kegiatan pelaporan, dan menyarankan atau mengusulkan saran pemecahan masalah. Sementara keputusan akhir tetap di tangan manajemen.

Keterlibatan karyawan memiliki enam dimensi, yaitu: otoritas, pengetahuan organisasi, pengetahuan individu, informasi dan komunikasi, pengakuan dan penghargaan, dan penghargaan berbasis kinerja. Dimensi otoritas memungkinkan karyawan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, dalam hal ini memberikan saran dan masukan, dan mengawasi pelaksanaan keputusan. Kedua, pengetahuan tentang perusahaan memberi karyawan pemahaman yang baik tentang bisnis yang dilakukan oleh organisasi dan bagaimana organisasi beroperasi. Ketiga, pengetahuan individu memberi karyawan kesempatan untuk menerima pelatihan yang memadai dan peluang pengembangan diri. Keempat, informasi dan komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan antara manajemen dan karyawan. Kelima, karyawan diharapkan dapat menerima pengakuan dan penghargaan atas kontribusinya bagi perusahaan. Terakhir, diharapkan organisasi dapat menilai kinerja karyawan dan memberikan penghargaan jika kinerja karyawannya bagus.

Dalam penelitian ini, penulis fokus pada aspek keterlibatan karyawan dalam bentuk wewenang dalam pengambilan keputusan (partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan). Hasil penelitian Brown dan Cregan (2008) menunjukkan bahwa berbagi informasi dan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap sikap karyawan tentang perubahan organisasi. Ini disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, informasi dikaitkan

dengan tingkat pemahaman karyawan yang tinggi tentang keputusan manajemen untuk mengurangi perilaku negative di tempat kerja. Lebih jauh lagi, partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan memungkinkan karyawan untuk memeriksa motif manajemen atas keputusan mengenai perubahan dan pada akhirnya dapat mengurangi sinisme. Karyawan dengan keterlibatan aktif diyakini mampu merespons peluang yang ditawarkan oleh perubahan untuk mengurangi sikap negatif karyawan tentang perubahan organisasi.

Harmony

Harmony dalam penelitian ini merupakan salah satu dimensi dari kepercayaan. Sebelumnya peneliti dari berbagai disiplin ilmu sepakat bahwa kepercayaan memiliki manfaat penting bagi organisasi, meskipun mereka tidak memiliki rincian yang jelas tentang manfaat ini (Dirks dan Ferrin, 2001). Dalam penelitian itu dinyatakan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung pada organisasi. Pengaruh langsung kepercayaan dapat dilihat dalam sikap, kerja sama, perilaku dan kinerja di tempat kerja. Kepercayaan adalah keinginan untuk meningkatkan investasi dalam sumber daya ke pihak lain berdasarkan harapan positif dari kolaborasi yang sukses di masa lalu (Tzafrir, 2005). Sebelumnya, Boss (1978) telah mendefinisikan kepercayaan sebagai hal positif yang terkait dengan komunikasi.

Kanter dan Mirvis (1989) mengemukakan bahwa ada dua jenis kepercayaan, yaitu: (1) kepercayaan pada kolega, dan (2) kepercayaan pada organisasi. Apa yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah kepercayaan pada organisasi, karena untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi membutuhkan kepercayaan organisasi yang tinggi.

Menurut Tzafrir (2005) ada tiga dimensi kepercayaan, yaitu keandalan, kepedulian dan harmoni. Keandalan menunjukkan bahwa mereka yang memberi kepercayaan memiliki harapan positif tentang pihak yang diberi kepercayaan. Dalam dimensi keandalan ini ada konsistensi antara kedua pihak. Lebih jauh lagi, perhatian mengacu pada ide kepercayaan seimbang. Dimensi terakhir, harmoni mengacu pada gagasan memiliki identitas dan berbagi nilai bersama. Penelitian Tzafrir pada tahun 2005 menunjukkan bahwa dari tiga dimensi kepercayaan, hanya perhatian dan keharmonisan yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Namun, harmoni memiliki pengaruh yang lebih kuat karena

konsep yang menyatakan bahwa kecenderungan karyawan yang lebih tertarik memiliki identitas bersama dan berbagi nilai yang sama. Karena itu, jika keharmonisan karyawannya tinggi, maka mereka akan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa terikat serta bertanggung jawab atas organisasi. Ini menyebabkan mereka ingin terlibat aktif dalam organisasi. Penelitian Spreitzer dan Mishra (1999) juga menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh positif pada keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Thompson *et al.*, (2000) mengemukakan bahwa ada hubungan antara *harmony* dan keinginan untuk berkembang dengan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Misalnya, jika seseorang bersikap negatif terhadap suatu objek (misalnya seorang manajer), ini berarti orang tersebut menunjukkan ketidakpercayaan terhadap objek tersebut. Demikian pula, jika seseorang percaya pada suatu objek, maka ia tidak akan menunjukkan ketidakpercayaan terhadap tindakan objek tersebut di masa depan. Literatur tentang kepercayaan dan sikap negatif mengatakan bahwa keduanya adalah hasil dari harapan yang tidak terpenuhi dan frustrasi dengan proses. Lebih lanjut terlihat bahwa jika tingkat kepercayaan tinggi antara manajemen dan karyawan, maka karyawan akan lebih mungkin diberikan kesempatan untuk terlibat dalam organisasi. Penelitian Brown dan Cregan (2008) menunjukkan bahwa manajer kemungkinan besar akan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan ketika tingkat kepercayaan tinggi.

Penelitian Tzafirir pada tahun 2005 menunjukkan bahwa dari tiga dimensi kepercayaan, hanya perhatian dan keharmonisan yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Namun, harmoni memiliki pengaruh yang lebih kuat karena konsep yang menyatakan bahwa kecenderungan karyawan yang lebih tertarik memiliki identitas bersama dan berbagi nilai yang sama. Oleh karena itu, jika keharmonisan karyawannya tinggi, maka mereka akan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa terikat serta bertanggung jawab atas organisasi. Ini menyebabkan mereka ingin terlibat aktif dalam organisasi. Penelitian Spreitzer dan Mishra (1999) juga menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh positif pada keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dalam kondisi yang terlibat dalam keputusan, karyawan menjadi lebih terikat pada suatu

keputusan dan suatu keputusan akan lebih baik dengan melibatkan karyawan. Jika organisasi, dalam hal ini manajemen menyediakan semua informasi yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memahami rencana dan proses perubahan, maka dengan sendirinya dapat mengurangi perilaku negatif tentang rencana perubahan itu sendiri.

Hipotesis 1: *Harmony* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada keterlibatan karyawan dalam organisasi

Keinginan untuk Berkembang

Salah satu kunci keberhasilan seseorang di tempat kerja adalah keinginan untuk berkembang di tempat kerja. Teori mengenai keinginan karyawan untuk berkembang pertama kali diperkenalkan oleh Hackman dan Oldman dalam studi pengayaan pekerjaan. Shalley, Gilson, dan Blum (2009) pertama kali menguji efek dari meningkatnya keinginan pada kinerja kreatif. Keinginan untuk selalu belajar hal-hal baru dan berjuang keras adalah karakteristik individu dengan skor keinginan yang tinggi. Individu dengan keinginan untuk berkembang tinggi memiliki rasa ingin tahu di berbagai bidang dalam konteks pekerjaan. Keinginan untuk berkembang adalah bagian dari karakteristik pekerjaan yang terkait dengan desain ulang karya (Fok, Hartman, Patti, Razek, 1999).

Komponen karakteristik pekerjaan yang meningkatkan motivasi terdiri dari: (1) otonomi - tingkat kebebasan, kemandirian, dan fleksibilitas individu dalam penjadwalan dan penentuan prosedur kerja. Urgensi otonomi telah dipahami, tetapi tidak cukup untuk memelopori tanggung jawab pribadi untuk bekerja; (2) identitas tugas - perasaan berbeda dalam melakukan pekerjaan di awal dan di akhir, seperti kejelasan proses transformasi, manifestasi dari proses transformasi produk akhir, dan kekuatan dari proses transformasi; (3) keragaman keterampilan - komponen ini adalah komponen yang paling menantang dalam atribut tugas. Peluang terbuka luas untuk berbagai keterampilan yang relevan dengan kebutuhan individu; (4) umpan balik - informasi secara langsung dan jelas tentang kinerja individu yang melakukan pekerjaan; keempat komponen di atas dikembangkan pada awal penelitian Hackman dan Oldman. Perkembangan teori berlanjut pada 1976. Hackman dan Oldman merumuskan konsep baru, yaitu signifikansi tugas. Definisi signifikansi tugas

memiliki dampak besar pada pekerjaan orang lain (organisasi dan lingkungan eksternal) (Miner, 1980).

Teori motivasi intrinsik menjadi dasar untuk menumbuhkan keinginan untuk memengaruhi kreativitas. Motivasi intrinsik seperti teori yang dikemukakan oleh Shalley, Gilson, dan Blum (2009) berpendapat bahwa individu yang termotivasi dari dalam diri mereka sendiri dan merasakan kepuasan pribadi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Seseorang mengambil inisiatif untuk secara aktif terlibat dalam pekerjaannya, termasuk dalam pengambilan keputusan organisasi. Motivasi individu ini untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dimotivasi oleh keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi internal untuk selalu berkembang dalam pekerjaan sehingga mereka melakukan hal-hal yang berisiko. Mereka menyukai tantangan dan hal-hal yang tidak biasa. Melalui cara-cara inilah seorang individu dengan keinginan besar untuk berkembang mendapatkan kepuasan kerja.

Individu yang ingin menumbuhkan nilai tinggi lebih menghargai penghargaan internal yang diperoleh dari kinerja yang baik pada tugas-tugas yang menantang (Oldman, Hackman, dan Pearce, 1976). Mereka tidak menyukai hal-hal yang berbau rutinitas seperti kreativitas. Mereka tidak menyukai solusi tradisional yang sudah ada. Kondisi untuk memperoleh ide-ide baru adalah struktur organisasi organik (Pierce, Dunham, dan Blacburn, 1979). Dengan struktur organisasi organik, mereka dapat terlibat dalam pengambilan keputusan. Orang-orang ini tidak sesuai dengan struktur yang terlalu formal dengan sistem top-down, mereka menikmati dan menghargai keterlibatan mereka dalam membuat keputusan untuk mendapatkan kepuasan dalam perkembangan di tempat kerja.

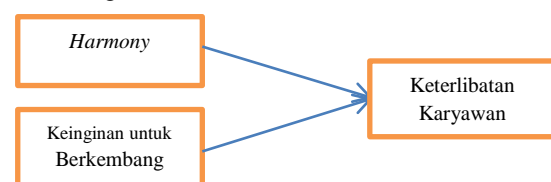
Dalam penelitiannya tentang kepercayaan, Tzafirir (2005) setuju dengan sebagian besar penelitian sebelumnya tentang kepercayaan, bahwa sebagian besar teori tentang kepercayaan didasarkan pada teori pertukaran sosial. Ini didasarkan pada asumsi bahwa kepercayaan timbul dari pertukaran manfaat yang berulang dari dua pihak. Ini menunjukkan bahwa seseorang hanya akan memberikan kepercayaannya kepada pihak lain jika pihak lain mempercayai mereka, dan hubungan yang melibatkan kepercayaan tersebut saling menguntungkan. Berdasarkan teori ini, tumbuhnya kepercayaan antara manajemen dan karyawan

menunjukkan keberhasilan lingkaran kepercayaan itu sendiri. Berdasarkan uraian di atas, penting untuk mempertimbangkan keinginan untuk berkembang dalam kreativitas. peneliti merumuskan hipotesis 2 sebagai berikut:

Hipotesis 2: Keinginan untuk berkembang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dalam organisasi

Jika individu memiliki keinginan untuk berkembang tinggi, mereka membutuhkan dukungan dari organisasi. Pierce, Dunham, dan Blacburn (1979) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki keinginan untuk berkembang yang tinggi akan merasakan kontribusi mereka untuk bekerja semakin dibutuhkan. Mereka akan aktif dalam pekerjaan mereka. Mereka rajin mempelajari banyak hal di tempat kerja dan memiliki rasa ingin tahu yang besar. Mereka menyukai keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan karena di daerah itu mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Gambaran penelitian ini secara jelas bisa dilihat di gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini akan diberikan secara pribadi (survei yang dikelola sendiri). Desain penelitian dalam penelitian ini meliputi tujuan, unit analisis, dan jenis data. Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis. Unit analisis penelitian adalah individu. Jenis data yang digunakan adalah data cross-sectional (data seksi silang). Sebuah studi dengan mengumpulkan data sekaligus menjawab pertanyaan. Studi semacam ini disebut one shot study atau studi cross-sectional (Sekaran, 2000). Penelitian ini akan menggunakan sampel di atas batas ukuran sampel minimum 10 kali variabel independen, yaitu 30 sampel. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 62 responden. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dalam organisasi publik dan organisasi swasta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *pusposive sampling*.

HASIL DAN DISKUSI

Hasil analisis pada pengujian ini pertama kali menguji variabel independen (*harmony* dan keinginan untuk berkembang) pada variabel dependen (keterlibatan karyawan). Hasil pengujian hipotesis menghasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 6.820 + 0.599X_1 + 0.151X_2 + e$$

Pengaruh Harmony pada Keterlibatan Karyawan

Dengan nilai $t < 5\%$ menunjukkan bahwa hipotesis 1 memiliki hasil yang signifikan. Hipotesis 1 didukung, membuktikan bahwa harmoni memiliki pengaruh positif pada keterlibatan karyawan. Semakin tinggi harmoni karyawan, semakin besar keinginan karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian Tzafrir (2005) yang menyatakan bahwa tingkat kepercayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian Tzafrir pada tahun 2005 tersebut juga menunjukkan bahwa dari tiga dimensi kepercayaan, hanya perhatian dan keharmonisan yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Namun, harmoni memiliki pengaruh yang lebih kuat karena konsep yang menyatakan bahwa kecenderungan karyawan yang lebih tertarik memiliki identitas bersama dan berbagi nilai yang sama. Karena itu, jika keharmonisan karyawannya tinggi, maka mereka akan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa terikat serta bertanggung jawab atas organisasi. Ini menyebabkan mereka ingin terlibat aktif dalam organisasi.

Dimensi harmoni mengacu pada gagasan memiliki identitas dan berbagi nilai bersama. Fakta-fakta dalam studi literatur terdahulu mengungkapkan bahwa nilai-nilai bersama adalah variabel yang cukup bermanfaat dalam sebuah organisasi (Anderson, et al., 1994; Meyer dan Allan, 1984; Chatman, 1991, Dweyer et al., 1987 dalam Zineldin dan Jonsson, 2000). Nilai bersama mempengaruhi kepercayaan dalam suatu hubungan. Selain itu, pembagian nilai berkontribusi pada pengembangan komitmen dan kepercayaan. Karena itu dapat dikatakan bahwa ketika sebuah organisasi memiliki nilai bersama, maka setiap anggota dalam organisasi akan lebih berkomitmen untuk menjaga hubungan.

Nilai bersama adalah keyakinan bersama antara organisasi dan karyawan tentang perilaku, tujuan, dan kebijakan yang penting atau tidak tepat,

benar dan salah, dan benar dan salah (Morgan dan Hunt, 1994). Jenis lain dari nilai bersama adalah kualitas produk, taktik promosi dan layanan pelanggan. Nilai bersama akan menjadi kekuatan dalam hubungan karyawan-organisasi jika terjadi masalah. Nilai bersama yang dipegang teguh oleh kedua belah pihak, akan mengurangi risiko dalam hubungan organisasional. Semakin tinggi keyakinan karyawan bahwa organisasi berkomitmen untuk menegakkan nilai-nilai bersama, semakin tinggi kepercayaan karyawan pada organisasi tersebut. Nilai bersama memastikan bahwa hubungan karyawan-organisasi dipertahankan ketika konflik muncul di antara keduanya. Nilai bersama menjadi bagian dari pertukaran relasional. Interaksi antara karyawan dan organisasi yang dibangun berdasarkan nilai-nilai bersama akan memberikan umpan balik positif dalam bentuk kepercayaan antara karyawan dan organisasi.

Karyawan yang percaya pada perilaku, tujuan, dan kebijakan organisasi tidak akan merugikan dan mempertimbangkan kepentingan organisasi sebagai prioritas, organisasi akan diberi penghargaan dengan hal yang sama dengan tujuan membangun hubungan jangka panjang. Keuntungan dari hubungan jangka panjang adalah mengurangi biaya transaksi dengan meningkatkan kepercayaan. Oleh karena itu, ketika harmoni tercipta di sebuah organisasi, keinginan karyawan untuk terlibat dalam organisasi akan menjadi lebih tinggi.

Pengaruh Keinginan untuk Berkembang pada Keterlibatan Karyawan

Keinginan untuk berkembang mempengaruhi keterlibatan karyawan dengan signifikansi $< 5\%$. Kekuatan pengaruh positif ini telah diperkirakan karena individu dengan keinginan untuk berkembang tinggi sangat menyukai kesempatan untuk berkembang di organisasi. Karyawan yang menginginkan perkembangan karir di organisasi akan mengambil inisiatif sehingga tindakan mereka dapat menguntungkan diri mereka sendiri dengan terlibat dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan karyawan umumnya mengalami beberapa hambatan, karena tidak semua manajer setuju dengan keterlibatan karyawan. Manajer takut kehilangan kendali terhadap karyawan jika karyawan diberi wewenang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan (Soeitzer dan Mishra, 1999). Tetapi individu dengan keinginan untuk berkembang tinggi tidak bertindak secara

oportunistik dengan kepentingan pribadi untuk terlibat dalam pengambilan keputusan atau pengakuan dari orang lain, mereka berkembang karena dorongan kepuasan jika mereka berhasil melaksanakan tugas.

Karyawan tidak memiliki konflik kepentingan dengan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Dorongan mereka murni karena mereka ingin berkembang dalam pekerjaan. Untuk berkembang dalam pekerjaan, tidak cukup hanya dengan melakukan pekerjaan rutin. Mereka perlu mengembangkan situasi di tempat kerja. Pengembangan dapat terjadi jika aspirasi mereka dipertimbangkan oleh jajaran manajerial. Keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan mutlak diperlukan. Mereka tidak hanya puas dengan kebijakan tanpa keterlibatan mereka. Mereka melakukan tindakan yang diperlukan semata-mata karena keinginan untuk mencapai kepuasan kerja.

SIMPULAN

Hasil studi menemukan pengaruh langsung antara harmoni dan keinginan untuk berkembang dengan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Keinginan seseorang untuk berkembang dan berkembang dalam pekerjaannya telah menghilangkan perasaan oportunistik secara otomatis. Penelitian ini memberikan sudut pandang klasik, bahwa responden menginginkan pertukaran relasional. Kepercayaan melalui dimensi harmoni mempengaruhi kualitas hubungan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Keharmonisan dan keinginan untuk berkembang masih menjadi faktor yang bisa membuat hubungan antara organisasi dengan karyawan menjadi lebih baik.

Beberapa saran untuk penelitian lebih lanjut diperlukan. Saran dalam penelitian ini adalah: (1) Penelitian ini menggunakan data yang dilaporkan sendiri. Hubungan organisasi-karyawan akan lebih baik untuk menggunakan sampel besar. (2) Responden dalam penelitian ini datang dari berbagai latar belakang pekerjaan, penelitian lebih lanjut harus menggunakan responden dari latar belakang pekerjaan yang sama. (3) Pertimbangkan dimensi variabel kepercayaan yang lainnya. (4) Untuk pengujian selanjutnya sebaiknya menggunakan metode SEM untuk mendeteksi hubungan lebih lanjut antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersson, L. M. 1996. *Employee Cynicism: An Examination Using Contract Violation Framework*. *Human Relations*, 49, 1359-1418.
- Andersson, L. M., dan Bateman, T. S. 1997. *Cynicism in Workplace: Some Causes and Effects*. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. *Human Relations*, 46(June), 681-703.
- Boss, R. W. 1978. *Trust and Managerial Problem Solving Revisited*. *Group Organizational Study*, 3: 331-342.
- Brown, Michelle., dan Cregan, Christina. 2008. *Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement*. *Human Resource Management Journal*, Vol. 47, No. 4, Hal. 667-686.
- Cook, J., dan T. Wall. 1980. *New York Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment*. *Journal Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cooper, D. R., dan Schindler, P. S. (2011). *Business Research Method (11ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- de Jong, R.D., Velde, V. D.M.E.G., dan Jansen, P.G.W. 2001. *Openness to Experience and Growth Need Strength as Moderators between Job Characteristics and Satisfaction*. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 9 (4): 350-356.
- Dean, J. W., Branders, P., dan Dharwadkar, R. 1998. *Organizational Cynicism*. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Dirks, Kurt T., dan Ferrin, Donald L. 2001. *The Role of Trust in Organizational Settings*. *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, 450-467.
- Fok, L.Y., Hartman, S.J., Patti, A.L., dan Razek, J.R.. 1999. *The relationship between Equity Sensitivity, Growth Need Strength, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes in the Quality*

-
- Environment*. Journal of Social Behavior and Personality. Vol. 15 (1): 99-120.
- Kanter, D. L., dan Mirvis, P. H. 1989. *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusionment*. San Fransisco. CA: Jossey-Bass.
- Kerlinger, F. N., dan Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research (2 ed.)*. Harcourt College Publisher.
- London, M. dan Diamante, T. *Technology Focused Expansive Professionals: Developing Continous Learning in The High-Technology Sector*. Human Resource Development Review. Vol. 1(4): 500-524.
- Miller, C., Burke, L. M., dan Glick, W. H. (1998). *Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executive: Implication for Strategic Decision Processes*. Strategic Management Journal, 19(1), 39-58.
- Miner, J.B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Atlanta: The Dryden Press
- Morgan, R. dan Hunt, S. 1994. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing. Vol 58 No 3, o 20-38
- Oldman, G.R., Hackman, J.r. dan Pearce, J.L. 1976. *Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enrich Work*. Journal of Applied Psychology. Vol. 61 (4): 395-403.
- Pierce, J.L., Dunham, R.B., dan Blackburn, R.S. 1979. *Social System Structure, Job Design, and Growth Need Strength: A Test of a Congruency Model*. The Academy of Management Journal. Vol. 22 (2): 223-240.
- Raja, U. dan Johns, G. 2010. *The Joint Effects on Personality and Job Scopeon In Role Performance, Citizenship Behavior, and Creativity*. Human Relations. VOL. 63 (7): 981-1005
- Reichers, Arnon E., Wanous, John P., dan Austin, James T. 1997. *Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change*. The Academy of Management Executive, Vol. 11. No. 1, Hal. 48-59.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods For Bussines: Skill Building Approach, 3rd Edition*. John Willey And Sons. Inc.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L., dan Blum, T.C. 2009. *Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Contex, and Job Complexity on Self Reported Creative Performance*. Academy of Management Journal. Vol. 52 (3): 489-505.
- Spreitzer, G. dan Meishra, A.K. 1999. *Giving Up Control without Losing Control: Trust and its Subtitustues' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making*. Group and Organizattion Management. Vol. 24 (2): 155-187.
- Thompson, Richard C., Joseph, Kurt M., Bailey, Lawrence L., Worley., Jody A., dan William, Clara A. 2000. *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*. U.S. Department of Transportation: Federal Aviation Administration.
- Tiegs, R.B., Tetrict, L.E., dan Fried, Y. 1992. *Growth Need Strength and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model*. Journal of Management. Vol. 18 (3): 575-593.
- Tzafrir, Shay S. 2005. *The Relationship between Trust, HRM Practices and Firm Performance*. International Journal of Human Resource Management, 16: 9, 1600-1622.
- Tzafrir, Shay S dan Dolan, S. 2004. *Trust ME: A Multiple Item Scale for Measuring Managers Employee Trust*. Management Research 2(2): 115-132.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., dan Tesluk, P. E. 1996. *Organizational Cynicism and Change*. Working Paper, Pennsylvania State University, University Park.
- Zineldin, Mosad dan Patrik Jonsson. 2000. *An Examination Of Main Factors Affecting Trust/Commitment In Supplier-Dealer Relationship: An Empirical Study Of The Swedish Wood industry*. The TQM Magazine. Vol 12, Page 245-265.