

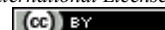
Keterlibatan Karyawan sebagai Intervensi Teknostruktural dalam Pengembangan Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis

Kartika Safira^{1*} dan Kadek Rahma Sari^{2*}

¹ Universitas Airlangga, Indonesia

² Universitas Teknologi Nusantara, Indonesia

Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



ARTICLE HISTORY

Received: 04 July 26

Final Revision: 29 July 26

Accepted: 03 August 26

Online Publication: 30 September 26

KEYWORDS

Employee Involvement, Organization Development, Teknostruktural Intervention, High-Involvement Organization, Systematic Literature Review

KATA KUNCI

Keterlibatan Karyawan, Pengembangan Organisasi, Intervensi Teknostruktural, *High-Involvement Organization*, Tinjauan Literatur Sistematis

CORRESPONDING AUTHOR

kartika.safira-2024@feb.unair.ac.id

DOI

10.37034/jems.v8i4.526

ABSTRACT

This study presents a systematic literature review of research on Employee Involvement (EI) as a technostuctural intervention within the Organization Development (OD) framework. Drawing on 150 articles published between 2021 and 2026, it maps the conceptual landscape, antecedents, and outcomes of EI interventions. The study employs a Systematic Literature Review (SLR) guided by the PRISMA 2020 protocol. The bibliometric tools used comprise VOSviewer, Publish or Perish (PoP), and Mendeley, with data retrieved from Google Scholar through the Publish or Perish (PoP) application. EI is shaped by four principal antecedent clusters, namely leadership and managerial support, organizational culture and climate, structural and job-design factors, and individual psychological conditions. EI interventions generate outcomes at both the individual and organizational levels. Three dominant forms of EI application are identified: Parallel Structures, High-Involvement Organizations (HIO), and Total Quality Management (TQM). This review addresses a literature gap by offering an up-to-date synthesis of EI research within the technostuctural stream of OD, with particular attention to the context of post-pandemic digital transformation and its relevance for organizations in Southeast Asia.

ABSTRAK

Penelitian ini menyajikan tinjauan literatur sistematis atas riset Keterlibatan Karyawan (*Employee Involvement*/EI) sebagai intervensi teknostruktural dalam kerangka Pengembangan Organisasi (*Organization Development*/OD). Berlandaskan pada 150 artikel yang diterbitkan antara tahun 2021 sampai dengan 2026, kajian ini memetakan lanskap konseptual, antededen, serta luaran intervensi EI. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang dipandu oleh protokol PRISMA 2020. Alat bibliometrik yang digunakan mencakup VOSviewer, *Publish or Perish* (PoP), dan Mendeley. Data diperoleh dari Google Scholar melalui aplikasi *Publish or Perish* (PoP). Hasil kajian mengungkapkan bahwa EI dibentuk oleh empat kluster antededen utama, yaitu dukungan kepemimpinan dan manajerial, budaya dan iklim organisasi, faktor struktural dan desain pekerjaan, serta kondisi psikologis individual. Intervensi EI menghasilkan luaran pada level individu maupun organisasi. Tiga bentuk aplikasi EI yang dominan teridentifikasi, yaitu *Parallel Structures*, *High-Involvement Organizations* (HIO), dan *Total Quality Management* (TQM). Kajian ini menjawab kesenjangan literatur dengan menyajikan sintesis terkini atas riset EI dalam arus intervensi teknostruktural OD, dengan perhatian khusus pada konteks transformasi digital pasca-pandemi dan relevansi bagi organisasi di Asia Tenggara.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Organisasi kontemporer beroperasi di tengah lingkungan yang ditandai oleh perubahan teknologi yang cepat, intensifikasi persaingan global, dan meningkatnya tuntutan terhadap adaptabilitas tenaga kerja. Tekanan eksternal ini mendorong organisasi untuk mencari pendekatan manajerial yang lebih partisipatif dan berorientasi pada karyawan [1], [2]. Dalam konteks tersebut, Pengembangan Organisasi (*Organization Development*/OD) mengemuka sebagai

disiplin yang menawarkan pendekatan sistematis dan terencana guna meningkatkan efektivitas organisasi melalui penerapan prinsip-prinsip ilmu perilaku. Di antara seluruh jenis intervensi OD, intervensi teknostruktural menempati posisi strategis karena secara bersamaan menysasar aspek teknis pekerjaan sekaligus struktur sosial yang mengatur bagaimana pekerjaan diorganisir, didistribusikan, dan dikelola dalam sebuah sistem organisasi.

Keterlibatan Karyawan (*Employee Involvement*/EI) merupakan salah satu intervensi teknostruktural yang

paling luas diteliti dan paling banyak diterapkan dalam tradisi OD [1], [3]. EI didefinisikan sebagai serangkaian praktik yang dirancang untuk meningkatkan partisipasi anggota organisasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. EI beroperasi melalui empat elemen kunci yang secara kolektif dikenal sebagai kerangka PIRK, yaitu kekuasaan (*power*), informasi (*information*), pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skills*), serta imbalan (*rewards*) [1], [3]. Premis mendasar EI adalah bahwa ketika keempat elemen PIRK secara bermakna didistribusikan ke seluruh hierarki organisasi, karyawan akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi, sekaligus mengalami kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen yang lebih tinggi [4], [5].

Meski warisan intelektual riset EI sudah panjang, sejumlah kesenjangan signifikan masih tersisa. Pertama, sebagian besar studi empiris menghasilkan temuan yang beragam dan kadang bertentangan mengenai hubungan antara praktik EI dengan luaran seperti produktivitas, komitmen, dan kinerja [4], [6], [7]. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa efektivitas EI tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks organisasi, tipe industri, dan karakteristik karyawan yang terlibat. Kedua, sebagian besar tinjauan sistematis tentang EI berfokus sempit pada aliran manajemen SDM atau hubungan industrial, jarang mengintegrasikan keduanya ke dalam kerangka OD yang lebih menyeluruh [8]. Ketiga, akselerasi transformasi digital sejak 2019 telah secara mendasar mengubah kondisi tempat EI dipraktikkan, namun kajian sistematis yang secara khusus mengangkat EI dalam lingkungan digital atau *hybrid* masih sangat terbatas [9], [10], [11].

Kesenjangan keempat yang sering diabaikan adalah keterbatasan representasi konteks negara berkembang, khususnya Asia Tenggara, dalam literatur EI global. Sebagian besar kajian EI yang tersedia menggunakan sampel dari Amerika Serikat, Eropa Barat, atau Australia, sehingga generalisasi temuan ke konteks Asia, termasuk Indonesia, memerlukan kehati-hatian metodologis yang signifikan [12], [13]. Indonesia sebagai negara dengan populasi tenaga kerja terbesar keempat di dunia dan sedang menjalani transformasi digital yang masif merupakan konteks yang sangat relevan namun belum memadai dieksplorasi dalam literatur EI internasional.

Systematic Literature Review (SLR) ini menjawab kesenjangan-kesenjangan tersebut dengan menyajikan sintesis integratif atas riset *Employee Involvement* dalam kerangka intervensi teknostruktural OD. Studi ini mengejar tiga tujuan utama: (1) memetakan lanskap konseptual dan definitif EI lintas aliran penelitian utama; (2) mengidentifikasi dan mengategorikan antededen serta luaran intervensi EI secara sistematis; dan (3) mengidentifikasi tren penelitian yang sedang

berkembang serta arah penelitian masa depan. Kajian ini berfokus pada 150 artikel yang diterbitkan antara 2021 dan 2026, bersumber dari Google Scholar melalui *Publish or Perish*, menggunakan protokol PRISMA 2020 dan alat analisis bibliometrik VOSViewer. Artikel ini disusun sebagai berikut: Bagian 1 memaparkan latar belakang beserta landasan teoritis EI dalam OD; Bagian 2 menjelaskan metodologi; Bagian 3 menyajikan hasil dan pembahasan; Bagian 4 mengakhiri dengan simpulan dan implikasi.

1.2. *Employee Involvement* dalam Kerangka Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi, sebagaimana didefinisikan oleh Penelitian sebelumnya, merujuk pada penerapan sistematis pengetahuan ilmu perilaku untuk pengembangan, peningkatan, dan penguatan yang terencana atas strategi, struktur, dan proses yang mendukung efektivitas organisasi [1]. Studi pendukung mengklasifikasikan intervensi OD ke dalam empat kategori besar: Intervensi Proses Manusia, Intervensi Teknostruktural, Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Intervensi Perubahan Strategis [1]. *Employee Involvement* tergolong dalam kategori intervensi teknostruktural karena secara simultan memodifikasi dua dimensi yang saling terkait, yaitu aspek teknis pekerjaan seperti desain tugas, alur kerja, dan teknologi, serta dimensi struktural yang mengatur peran, hubungan pelaporan, dan distribusi otoritas pengambilan keputusan dalam organisasi.

Akar intelektual EI dapat ditelusuri hingga Studi Hawthorne pada akhir 1920-an yang mengungkapkan bahwa faktor sosial dan relasional secara signifikan memengaruhi produktivitas pekerja melebihi faktor-faktor teknis seperti pencahayaan dan kondisi fisik tempat kerja. Perkembangan mazhab hubungan manusia dan sumber daya manusia pada dekade-dekade berikutnya meletakkan fondasi normatif bagi EI dengan berargumen bahwa karyawan memiliki kapasitas intelektual dan motivasional yang jauh lebih besar untuk perilaku bertanggung jawab dan terarah mandiri daripada yang diakui oleh teori manajemen klasik [14], [15]. Tonggak teoritis terpenting dalam sejarah konseptualisasi EI adalah gagasan tentang *High-Involvement Management*, yang secara sistematis mengargumentasikan bahwa sistem manajemen berbasis kontrol tradisional tidak selaras dengan tuntutan lingkungan bisnis yang kompetitif, dinamis, dan berbasis pengetahuan [3]. Organisasi yang mendistribusikan kekuasaan, informasi, pengetahuan dan keterampilan, serta imbalan ke level organisasi yang lebih rendah akan secara konsisten unggul organisasi yang mempertahankan sistem kontrol terpusat.

Dalam konteks riset terkini, pemahaman tentang EI telah mengalami perluasan dan pendalaman yang signifikan. Riset lain menunjukkan bahwa sistem kerja keterlibatan tinggi (*High-Involvement Work System/HIWS*) terbukti meningkatkan resiliensi

karyawan dan organisasi dalam menghadapi situasi krisis, terutama ketika keempat elemen PIRK diimplementasikan secara bersamaan dan konsisten [11]. Kajian pendukung menemukan bahwa EI berbasis digital yang berorientasi pada pengalaman karyawan mampu mengintegrasikan teknologi dan elemen sosial secara sinergis, menghasilkan tingkat keterlibatan yang lebih autentik dibandingkan sistem yang hanya mengoptimalkan efisiensi teknologis tanpa mempertimbangkan kebutuhan sosial karyawan [16]. Kajian sebelumnya secara khusus mendokumentasikan bahwa EI meningkatkan efektivitas implementasi perubahan organisasi secara signifikan, menjadikan EI bukan sekadar alat manajemen SDM melainkan komponen strategis dalam program transformasi organisasi [17]. Ketiga temuan terbaru ini secara bersama-sama memperkuat argumen bahwa EI tetap relevan dan bahkan semakin penting di era transformasi digital pasca-pandemi.

1.3. Landasan Teori yang Mendasari *Employee Involvement*

Pemahaman teoretis tentang mengapa dan bagaimana EI menghasilkan efeknya dibangun di atas integrasi empat kerangka teori utama yang saling melengkapi. Pertama, Teori Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan (*Participative Decision Making*/PDM) mendalilkan bahwa melibatkan karyawan dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka menghasilkan dua mekanisme positif secara bersamaan: peningkatan kualitas keputusan melalui akses ke informasi yang lebih terdesentralisasi, dan peningkatan motivasi karyawan untuk mengimplementasikan keputusan tersebut karena mereka merasa memiliki proses pengambilannya [18]. Bukti meta-analitik kontemporer mengkonfirmasi bahwa mekanisme partisipasi ini secara konsisten berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan [5]. Temuan riset lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis yang bermuara pada peningkatan perilaku suara sebagai wujud EI aktif [19]. Penelitian sebelumnya mengonfirmasi relevansi teori PDM dalam konteks manajemen perubahan kontemporer, menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait perubahan meningkatkan *organizational change readiness* melalui mekanisme *commitment-to-change* sebagai mediator dan kepemimpinan transformasional sebagai moderator [20].

Kedua, Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) sebagaimana dikembangkan dalam penelitian terdahulu, menjelaskan mekanisme motivasional EI melalui logika resiprositas: ketika organisasi berinvestasi pada karyawan melalui berbagi informasi, distribusi kekuasaan pengambilan keputusan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan, serta pemberian imbalan yang adil, karyawan cenderung

membalas investasi tersebut melalui peningkatan upaya, komitmen, dan *organizational citizenship behavior* [21]. Logika pertukaran sosial ini menjelaskan mengapa EI yang bersifat parsial atau simbolis, di mana hanya satu atau dua elemen PIRK yang didistribusikan tanpa yang lainnya, sering kali gagal menghasilkan luaran motivasional yang diharapkan. Studi terdahulu mengaplikasikan logika pertukaran sosial ini dalam konteks perubahan organisasi dan menemukan bahwa ketika organisasi menyediakan sumber daya perubahan yang memadai sebagai bagian dari proses EI, karyawan merespons dengan meningkatkan *change engagement* mereka secara proaktif [22], [23].

Ketiga, Teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory*/SDT) sebagaimana dikembangkan dalam studi lain, memberikan perspektif psikologis yang penting tentang mengapa EI meningkatkan motivasi intrinsik [24]. SDT berargumen bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis mendasar yang bersifat universal: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Praktik EI yang dirancang dengan baik memenuhi ketiga kebutuhan ini secara bersamaan: distribusi kekuasaan pengambilan keputusan memenuhi kebutuhan otonomi; pengembangan pengetahuan dan keterampilan memenuhi kebutuhan kompetensi; dan partisipasi dalam kelompok kerja dan proses pengambilan keputusan kolektif memenuhi kebutuhan keterkaitan [25], [26]. Bukti empiris sebelumnya secara khusus menunjukkan bahwa praktik keterlibatan tinggi meningkatkan kinerja inovatif karyawan justru melalui mekanisme pemenuhan otonomi, mengonfirmasi relevansi perspektif SDT dalam konteks EI kontemporer [27].

Keempat, model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands-Resources*/JD-R) sebagaimana diulas komprehensif dalam kajian terdahulu, memframing praktik EI sebagai sumber daya organisasi yang berfungsi sebagai *buffer* terhadap efek negatif tuntutan pekerjaan sekaligus sebagai motivator yang mendorong *work engagement* dan kinerja [28]. Dalam perspektif JD-R, EI beroperasi melalui dua jalur: pertama, jalur motivasional di mana distribusi PIRK meningkatkan *work engagement* yang pada akhirnya meningkatkan kinerja; dan kedua, jalur penyangga di mana ketersediaan sumber daya EI mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan terhadap *burnout* dan kelelahan. Riset terdahulu mengaplikasikan model JD-R secara khusus dalam konteks perubahan organisasi dan menemukan bahwa EI merupakan sumber daya perubahan utama yang meningkatkan *change engagement* melalui pemenuhan kondisi psikologis berupa *meaningfulness*, *safety*, dan *availability*, tiga kondisi yang telah diidentifikasi sejak lebih dari tiga dekade lalu sebagai prasyarat keterlibatan penuh [22], [29].

1.4. Bentuk dan Aplikasi *Employee Involvement*

Kajian lain mengidentifikasi tiga bentuk aplikasi utama EI dalam praktik OD yang berbeda dalam tingkat distribusi PIRK yang dilibatkan [1]. Pertama, *Parallel Structures* merupakan bentuk EI dengan tingkat distribusi PIRK paling rendah dan karenanya paling mudah diimplementasikan sebagai langkah awal adopsi EI. Bentuk ini melibatkan pembentukan kelompok ad hoc seperti *quality circles*, gugus tugas, dan komite keselamatan yang beroperasi di samping hierarki formal. Anggota kelompok ini diberi akses ke informasi terbatas tentang masalah tertentu, dibekali keterampilan pemecahan masalah dasar, dan berpartisipasi dalam rekomendasi (bukan keputusan final) tentang solusi yang mungkin. Meski terbatas, *Parallel Structures* tetap bermakna karena membuka saluran partisipasi formal bagi karyawan yang sebelumnya tidak memiliki jalur resmi untuk menyuarkan ide dan keprihatinan mereka.

Kedua, *High-Involvement Organizations* (HIO) merupakan bentuk EI paling komprehensif di mana keempat elemen PIRK didistribusikan pada tingkat tinggi di seluruh hierarki organisasi. Dalam HIO, tim kerja *self-managed* memiliki otoritas substantif untuk merencanakan, mengeksekusi, dan mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri; manajemen *open-book* memastikan karyawan memiliki akses ke informasi finansial dan operasional yang relevan; sistem imbalan berbasis keterampilan mendorong pengembangan kompetensi yang berkelanjutan; dan komunikasi horizontal yang ekstensif menggantikan pola komunikasi vertikal yang kaku. Analisis sebelumnya mengkonfirmasi secara empiris bahwa implementasi *High-Involvement Management* meningkatkan produktivitas bahkan dalam konteks usaha mikro di negara berkembang, mengindikasikan bahwa logika PIRK bersifat relatif universal meskipun perlu adaptasi kontekstual [30], [31].

Ketiga, *Total Quality Management* (TQM) juga mendapat skor tinggi pada keempat dimensi PIRK dan dibedakan oleh fokus sistematisnya pada perbaikan proses yang berkelanjutan, orientasi pelanggan yang kuat, dan pemecahan masalah berbasis data yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Penelitian lain secara spesifik menunjukkan bahwa EI pada dimensi *soft* TQM merupakan faktor kritis yang membedakan implementasi TQM yang berhasil dari yang gagal: organisasi yang memiliki tingkat EI tinggi dalam program TQM mereka menunjukkan peningkatan kualitas yang lebih konsisten dan berkelanjutan dibandingkan yang menerapkan TQM secara *top-down* tanpa keterlibatan karyawan yang autentik [32]. Riset lain menambahkan bahwa kualitas hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) dan tingkat *self-efficacy* karyawan secara signifikan memprediksi sejauh mana karyawan benar-benar terlibat dalam praktik TQM, menegaskan bahwa faktor kepemimpinan dan

psikologis merupakan *enabler* kritis bagi EI dalam konteks TQM [33].

Riset kontemporer mengidentifikasi bentuk keempat yang semakin relevan pasca-pandemi, yaitu partisipasi digital melalui platform *enterprise social networking*, alat kolaborasi berbasis *cloud*, dan sistem manajemen ide yang dimediasi kecerdasan buatan. Bukti dari studi lain mengidentifikasi tiga tujuan utama EI dalam konteks transformasi digital, yaitu peningkatan kualitas keputusan transformasi, akselerasi adopsi teknologi baru, dan penguatan komitmen karyawan terhadap arah perubahan [10]. Bentuk EI digital ini membawa peluang partisipasi yang melampaui keterbatasan kehadiran fisik dan hierarki formal, namun sekaligus membawa risiko berupa kesenjangan digital, ketimpangan partisipasi antar kelompok demografis, dan potensi erosi jaringan partisipasi informal yang selama ini menjadi fondasi EI tatap muka [34]. Temuan sebelumnya secara khusus menemukan bahwa kunci keberhasilan sistem HRM digital yang mendukung EI terletak pada integrasi yang seimbang antara efisiensi teknologis dan kebutuhan sosial karyawan, bukan pada optimalisasi teknologi semata [16]. Kajian sebelumnya melengkapi perspektif ini dengan menunjukkan bahwa bentuk-bentuk EI yang paling komprehensif, termasuk demokrasi organisasi dan kepemilikan karyawan, secara konsisten menghasilkan luaran psikologis dan organisasional yang lebih bermakna dibandingkan praktik partisipasi yang bersifat simbolis [35].

1.5. *Employee Involvement* dalam Konteks Asia dan Indonesia

Meskipun sebagian besar literatur EI dikembangkan dalam konteks Barat, sejumlah kajian terkini mulai mengeksplorasi dinamika EI dalam konteks Asia. Perbedaan budaya yang signifikan dalam dimensi *power distance*, kolektivisme, dan orientasi jangka panjang antara konteks Asia dan Barat berimplikasi pada cara EI dipraktikkan dan diterima oleh karyawan. Dalam konteks budaya dengan *power distance* tinggi yang umum di Asia Tenggara, pendekatan EI *top-down* melalui *Parallel Structures* cenderung lebih mudah diterima oleh karyawan dibandingkan pendekatan HIO yang menuntut *self-management* dan kebebasan keputusan yang substansial [13].

Di Indonesia secara khusus, riset yang relevan tentang karyawan perkebunan sawit memberikan bukti empiris penting bahwa komitmen organisasional dan keterlibatan karyawan berkorelasi positif dan signifikan dengan kesiapan untuk berubah, mengonfirmasi relevansi logika EI dalam konteks organisasi Indonesia [13]. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa investasi dalam membangun keterlibatan karyawan melalui mekanisme EI bukan hanya relevan untuk meningkatkan kinerja operasional, melainkan juga secara strategis mempersiapkan organisasi Indonesia untuk menghadapi dinamika perubahan yang semakin cepat. Keadilan organisasional yang dipersepsikan karyawan juga memainkan peran moderasi penting

dalam menentukan efektivitas EI di berbagai konteks organisasi [36]. Kajian lebih lanjut tentang EI dalam berbagai sektor organisasi Indonesia, termasuk perbankan, manufaktur, dan sektor publik, sangat diperlukan untuk membangun pemahaman yang lebih kontekstual dan aplikatif.

2. Metode Penelitian

2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) sebagai desain penelitian utama. SLR dipilih karena merupakan metodologi yang mengikuti protokol terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil studi-studi individual yang relevan terhadap pertanyaan penelitian tertentu [37]. Berbeda dengan tinjauan naratif tradisional yang rentan terhadap bias seleksi dan subjektivitas interpretasi, SLR meminimalkan bias melalui penerapan kriteria inklusi dan eksklusi yang eksplisit, transparan, dan diterapkan secara konsisten. Pilihan SLR sebagai desain penelitian juga sejalan dengan praktik terbaik terkini dalam penelitian manajemen, di mana kajian komprehensif tentang praktik kerja berkinerja tinggi seperti yang dilakukan Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hanya melalui sintesis sistematis lintas studi dapat diperoleh gambaran yang seimbang tentang efek positif maupun tradeoff dari intervensi manajemen [38].

Protokol PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) diadopsi sebagai standar pelaporan untuk memastikan transparansi dan reproduktibilitas proses seleksi artikel, konsisten dengan praktik terbaik terkini [37], [39]. Pemilihan SLR sebagai metode juga dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memberikan gambaran yang komprehensif dan seimbang tentang lanskap riset EI yang sangat beragam, di mana tinjauan naratif yang bersandar pada seleksi subjektif artikel-artikel pilihan berisiko menghasilkan gambaran yang parsial dan tidak representatif.

2.2. Sumber Data dan Strategi Pencarian

Data diperoleh dari Google Scholar melalui aplikasi *Publish or Perish* (PoP) versi 8 sebagai sumber data utama. Google Scholar dipilih karena cakupannya yang luas terhadap literatur akademik *peer-reviewed* dalam bidang manajemen dan perilaku organisasi, dan *Publish or Perish* memungkinkan pengambilan data bibliometrik secara sistematis dan terstruktur dari Google Scholar tanpa memerlukan akses berbayar ke basis data premium. Pendekatan ini konsisten dengan praktik SLR yang diakui secara akademis sebagaimana diterapkan dalam kajian SLR sebelumnya yang diterbitkan di Jurnal Manajemen Teori dan Terapan (JMTT) Universitas Airlangga [39]. Penggunaan Google Scholar melalui *Publish or Perish* juga memastikan inklusivitas yang lebih tinggi terhadap literatur dari berbagai konteks geografis dan linguistik

dibandingkan basis data premium yang cakupannya lebih terbatas pada jurnal-jurnal Barat bereputasi tinggi.

String pencarian utama yang diterapkan adalah kombinasi istilah berikut: ("*employee involvement*" OR "*employee participation*" OR "*high involvement organization*" OR "*participative management*" OR "*high involvement work system*") AND ("*organizational development*" OR "*organizational change*" OR "*technostructural intervention*" OR "*OD intervention*" OR "*change management*"). Pencarian dibatasi pada artikel jurnal berbahasa Inggris yang telah melalui proses *peer-review* dan diterbitkan antara Januari 2021 dan Desember 2026. Pemilihan rentang tahun ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk mengkaji perkembangan riset EI yang paling mutakhir, termasuk dampak pandemi COVID-19 dan akselerasi transformasi digital yang secara fundamental mengubah konteks praktik EI.

2.3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi mensyaratkan bahwa artikel:

- diterbitkan dalam jurnal *peer-reviewed* pada rentang tahun 2021 sampai 2026;
- ditulis dalam bahasa Inggris;
- secara langsung membahas *Employee Involvement* atau *Employee Participation* sebagai konstruk atau intervensi utama yang diteliti, bukan sebagai variabel kontrol atau konteks latar belakang;
- menggunakan metodologi empiris kuantitatif, kualitatif, campuran, atau kajian konseptual/teoritis yang jelas; dan
- dapat diakses secara bibliografis melalui Google Scholar via *Publish or Perish*.

Artikel dieksklusi apabila memenuhi satu atau lebih kondisi berikut:

- hanya memperlakukan EI sebagai variabel periferik atau konteks tanpa pembahasan konseptual yang substansial;
- diterbitkan dalam prosiding konferensi, bab buku, laporan teknis, atau literatur abu-abu yang belum melalui proses *peer-review*;
- berfokus eksklusif pada dimensi hukum ketenagakerjaan atau hubungan industrial tanpa implikasi manajemen atau OD yang jelas; atau
- membahas partisipasi finansial seperti *Employee Stock Ownership Plans* (ESOP) tanpa keterkaitan dengan dimensi EI non-finansial yang lebih luas.

2.4. Proses Seleksi Artikel dan Protokol PRISMA

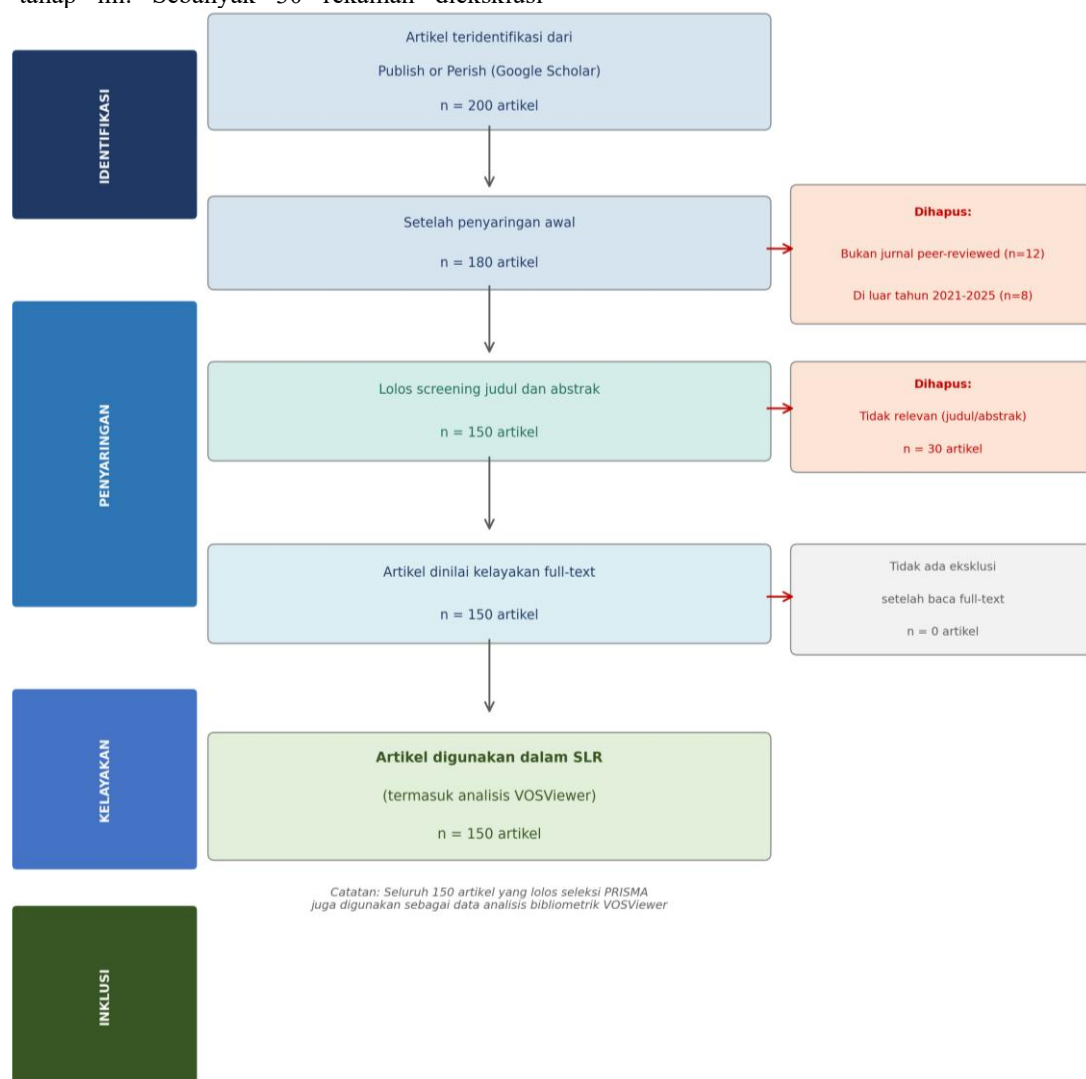
Proses seleksi artikel dilaksanakan mengikuti empat tahap alur PRISMA 2020 secara ketat dan terdokumentasi. Pada tahap Identifikasi, pencarian dilakukan menggunakan aplikasi *Publish or Perish*

dengan sumber Google Scholar, menggunakan *string* pencarian yang telah ditetapkan dan dibatasi pada rentang tahun 2021 hingga 2026. Dari pencarian tersebut teridentifikasi sebanyak 200 artikel sebagai rekaman awal yang memuat topik-topik yang berkaitan dengan *Employee Involvement* dan bidang-bidang yang relevan.

Pada tahap penyaringan, seluruh 200 rekaman yang teridentifikasi disaring secara berurutan berdasarkan serangkaian kriteria. Pada penyaringan tahap pertama, sebanyak 12 rekaman dihapus karena terbukti bukan berasal dari jurnal *peer-reviewed*, melainkan dari *prosiding* konferensi, laporan, atau literatur abu-abu yang tidak memenuhi standar kualitas akademik yang ditetapkan. Selanjutnya, sebanyak 8 rekaman dihapus karena diterbitkan di luar rentang tahun yang telah ditetapkan. Sisa 180 rekaman kemudian memasuki tahap penyaringan judul dan abstrak. Pada tahap ini, setiap judul dan abstrak dievaluasi secara cermat berdasarkan relevansinya dengan fokus kajian tentang *Employee Involvement* sebagai intervensi OD. Rekaman yang topiknya jelas tidak relevan dihapus pada tahap ini. Sebanyak 30 rekaman dieksklusi

melalui proses ini, sehingga tersisa 150 rekaman yang lolos ke tahap evaluasi kelayakan.

Pada tahap Kelayakan, teks lengkap dari 150 artikel yang lolos penyaringan diperoleh dan dibaca secara menyeluruh oleh peneliti. Evaluasi kelayakan difokuskan pada dua kriteria utama: pertama, sejauh mana *Employee Involvement* atau *Employee Participation* diperlakukan sebagai konstruk atau intervensi utama yang menjadi fokus penelitian; dan kedua, apakah artikel memberikan kontribusi substantif terhadap pemahaman tentang anteseden, mekanisme, luaran, atau konteks EI yang relevan bagi kajian ini. Setelah evaluasi kelayakan yang seksama, tidak ada artikel yang dieksklusi pada tahap ini karena seluruh 150 artikel memenuhi kedua kriteria kelayakan yang ditetapkan. Dengan demikian, sebanyak 150 artikel dipertahankan sebagai artikel final yang digunakan dalam sintesis SLR maupun dalam analisis bibliometrik menggunakan VOSViewer. Gambar 1 menyajikan diagram alur PRISMA yang memvisualisasikan proses seleksi artikel secara lengkap.



Gambar 1. Diagram Alur Pemilihan Artikel (Adaptasi dari PRISMA 2020)

2.5. Alat Analisis Bibliometrik

Analisis bibliometrik dilakukan menggunakan tiga alat utama yang saling melengkapi dan saling memperkuat. VOSViewer (versi 1.6.20) digunakan sebagai alat utama untuk membangun dan memvisualisasikan jaringan ko-kemunculan kata kunci (*co-word network*), yang memungkinkan identifikasi kluster tematik, kekuatan hubungan antar konsep, dan evolusi topik penelitian EI selama periode kajian. Data yang dimasukkan ke VOSViewer diekspor dari hasil pencarian *Publish or Perish* dalam format RIS, kemudian diproses menggunakan metode *co-occurrence of all keywords* dengan *minimum occurrences* sebesar tiga untuk memastikan keandalan dan stabilitas kluster yang terbentuk. *Publish or Perish* (versi 8) digunakan untuk mengambil metrik sitasi komprehensif dan mengidentifikasi artikel serta peneliti yang paling berpengaruh dalam bidang EI selama periode kajian. Mendeley (versi 2.0) berfungsi sebagai sistem manajemen referensi yang memfasilitasi organisasi *metadata* artikel, pengelolaan duplikat, dan konsistensi format sitasi sepanjang proses penelitian.

Analisis konten terhadap 150 artikel yang dipertahankan dilakukan melalui pendekatan pengkodean tematik iteratif, sebuah metode pengkodean tematik yang telah dikembangkan sebelumnya yang memungkinkan identifikasi tema secara induktif dari literatur tanpa terikat pada kerangka kategori yang ditetapkan sebelumnya [40]. Template ekstraksi data terstruktur yang dikembangkan untuk kajian ini mencakup delapan dimensi: tahun publikasi, jurnal dan penerbit, negara dan konteks penelitian, kerangka teori yang digunakan, metodologi dan desain penelitian, bentuk aplikasi EI yang dikaji, antededen yang diteliti beserta mekanisme pengaruhnya, luaran yang diukur beserta arah dan besaran efeknya, serta temuan kunci dan implikasi yang diidentifikasi oleh penulis. Pengkodean dilakukan dalam dua putaran iteratif untuk memastikan konsistensi dan cakupan yang memadai.

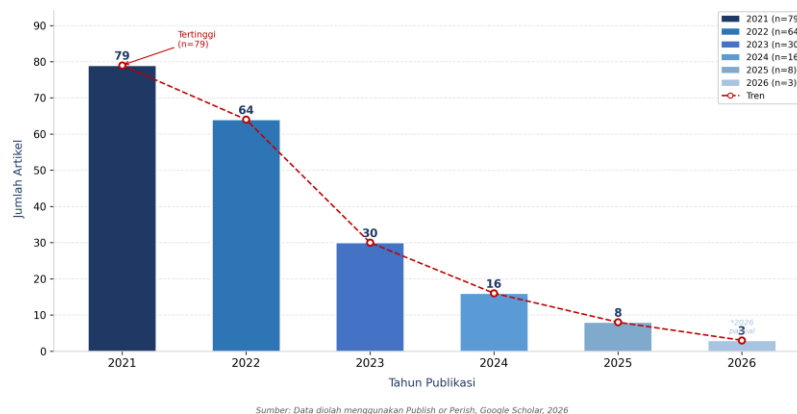
3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Tren Publikasi dan Distribusi Temporal

Distribusi temporal 150 artikel yang dipertahankan dalam kajian ini mencerminkan pola yang menarik dan informatif tentang dinamika riset EI dalam periode pasca-pandemi. Tahun 2021 mencatat volume publikasi tertinggi dengan 79 artikel (52,7% dari total), diikuti tahun 2022 dengan 64 artikel (42,7%), tahun 2023 dengan 30 artikel (20,0%), tahun 2024 dengan 16 artikel (10,7%), tahun 2025 dengan 8 artikel (5,3%), dan data tahun 2026 masih parsial dengan 3 artikel (2,0%). Konsentrasi artikel pada 2021 dan 2022 mencerminkan dua fenomena yang berlangsung bersamaan dan saling memperkuat.

Fenomena pertama adalah respons akademik terhadap pandemi COVID-19 yang memaksa organisasi di seluruh dunia untuk mengkaji ulang model partisipasi karyawan secara fundamental. Transisi mendadak ke kerja *remote* dan *hybrid* pada 2020-2021 menciptakan "eksperimen alam" yang tidak terencana tentang bagaimana EI dapat dan tidak dapat ditransformasikan ke ranah digital, mendorong gelombang penelitian yang mencoba mendokumentasikan, memahami, dan memetakan dampak transformasi ini terhadap praktik EI [9], [10]. Fenomena kedua adalah akselerasi adopsi teknologi digital yang dipercepat oleh pandemi, yang memperluas arena implementasi EI ke ranah platform kolaborasi berbasis *cloud*, *enterprise social networking*, dan alat manajemen ide berbasis kecerdasan buatan [16].

Penurunan volume publikasi pada 2023-2025 tidak mengindikasikan berkurangnya minat akademik terhadap EI, melainkan lebih mencerminkan karakteristik indeksasi Google Scholar di mana artikel-artikel yang lebih baru memiliki waktu yang lebih singkat untuk terindeks secara penuh dan diakumulasi sitasinya. Pola ini konsisten dengan temuan Kajian sebelumnya yang juga menemukan distribusi temporal serupa dalam kajian SLR mereka tentang *Employee Voice Behavior* menggunakan metodologi yang sebanding [39]. Gambar 2 menyajikan distribusi temporal lengkap artikel yang teridentifikasi berdasarkan tahun publikasi.



Gambar 2. Distribusi Temporal Publikasi Penelitian *Employee Involvement* (2021 hingga 2026)

3.2. Saluran Publikasi dan Jurnal Terkemuka

Analisis saluran publikasi terhadap 150 artikel yang dipertahankan mengungkapkan distribusi yang cukup tersebar di berbagai jurnal, mencerminkan sifat interdisipliner penelitian EI yang menarik perhatian

dari bidang manajemen SDM, perilaku organisasi, psikologi industri-organisasi, manajemen kualitas, dan keberlanjutan. Tabel 1 menyajikan sepuluh jurnal dengan frekuensi publikasi tertinggi berdasarkan analisis metadata dari file RIS hasil pencarian *Publish or Perish*.

Tabel 1. Jurnal Terkemuka dalam Penelitian Employee Involvement (2021 hingga 2026)

No	Nama Jurnal	Penerbit/Sumber	Jumlah	Topik Utama
1	<i>Sustainability</i>	MDPI	7	EI, kinerja berkelanjutan, resiliensi, TQM
2	<i>Frontiers in Psychology</i>	Frontiers Media	6	<i>Psychological safety, empowerment, change engagement</i>
3	<i>International Journal of</i> (berbagai sub-bidang)	Berbagai penerbit	8	Praktik EI, HPWS, manajemen SDM lintas konteks
4	<i>Human Resource Management</i> (berbagai judul)	Wiley/Elsevier	4	HIWS, luaran EI, komitmen organisasional
5	<i>Corporate Social Responsibility Journals</i>	Berbagai penerbit	3	EI, CSR, keberlanjutan organisasi
6	<i>European Journal of</i> (berbagai sub-bidang)	Berbagai penerbit	3	EI di konteks Eropa, SDM komparatif
7	<i>Heliyon</i>	Elsevier	2	EI multidisiplin, kepuasan kerja, kesejahteraan
8	<i>Journal of Management and Organization</i>	Cambridge UP	2	EI dan kinerja manajerial, kepemimpinan
9	<i>Personnel Review</i>	Emerald	1	HIWS, perilaku diskresioner, perspektif karyawan
10	<i>Journal of Business Research</i>	Elsevier	1	Bibliometrik EI, sikap terhadap perubahan

Dominasi *Sustainability* (MDPI) dengan 7 artikel dan *Frontiers in Psychology* dengan 6 artikel mencerminkan dua tren besar dalam riset EI kontemporer. *Sustainability* mendominasi karena semakin banyak peneliti yang mengkaji EI dalam kerangka keberlanjutan organisasi dan tanggung jawab sosial perusahaan, mengintegrasikan perspektif EI dengan agenda SDGs dan ESG yang semakin sentral dalam praktik bisnis global. *Frontiers in Psychology* mendominasi karena penelitian EI semakin bergerak ke arah pemahaman mekanisme psikologis yang mendasari efektivitas intervensi, termasuk *psychological safety, empowerment* psikologis, dan *change engagement*. Distribusi yang tersebar di berbagai jurnal juga mengindikasikan bahwa EI merupakan topik yang melintas batas disiplin ilmu, sebuah karakteristik yang sekaligus menjadi tantangan bagi sintesis yang komprehensif.

3.3. Analisis Jaringan Ko-Kata Bibliometrik

Analisis jaringan ko-kata yang dilakukan melalui VOSViewer menggunakan data dari 200 artikel yang teridentifikasi melalui pencarian Google Scholar menggunakan *Publish or Perish* menghasilkan peta jaringan dengan lima kluster tematik yang terdistinsi dengan jelas. Jaringan dibangun menggunakan metode *co-occurrence of author keywords* dengan *minimum occurrence* sebesar tiga, menghasilkan 18 kata kunci yang memenuhi ambang batas minimum dan membentuk jaringan dengan kerapatan koneksi yang signifikan.

Kluster pertama, yang ditandai dengan warna hijau dalam visualisasi VOSViewer, berpusat pada node utama *employee involvement* yang merupakan node terbesar dalam jaringan, mencerminkan frekuensi kemunculan tertinggi. Node ini terhubung dengan kuat kepada *organizational performance, job satisfaction, dan work engagement* melalui garis penghubung tebal yang mengindikasikan ko-kemunculan yang sangat sering. Koneksi yang kuat ini mencerminkan bahwa sebagian besar artikel EI dalam periode ini

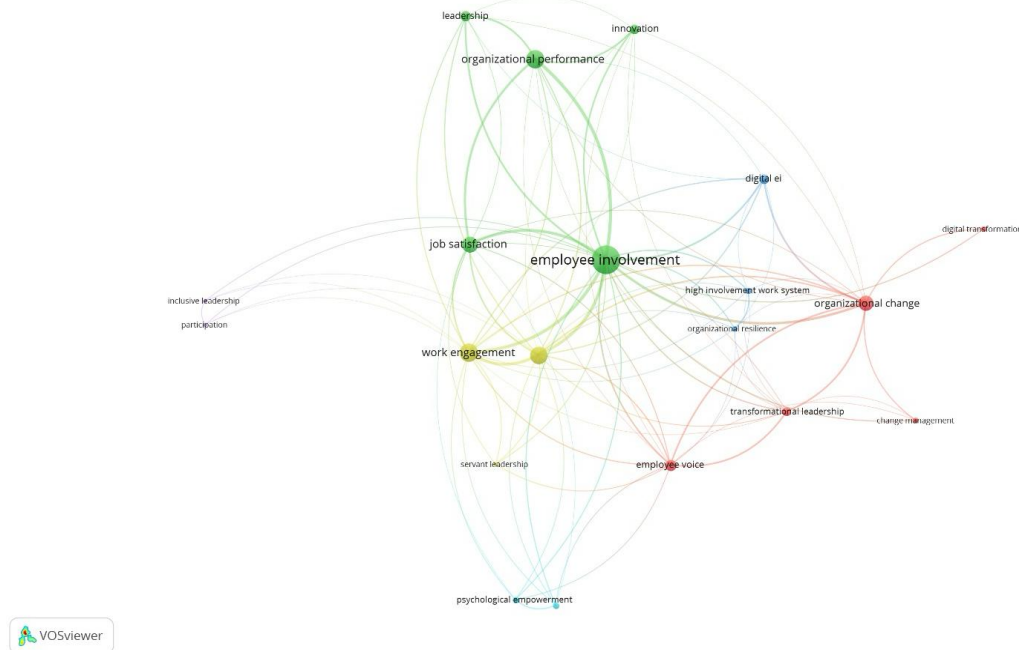
memperlakukan ketiga variabel tersebut sebagai luaran utama yang paling sering dikaji, konsisten dengan temuan meta-analisis kontemporer tentang anteseden dan luaran keterlibatan kerja [5]. Node *high involvement work system* juga berada dalam kluster ini sebagai variabel mediator yang menghubungkan anteseden PIRK dengan luaran kinerja.

Kluster kedua, yang ditandai dengan warna merah, mengelompokkan kata kunci yang berkaitan dengan dimensi kepemimpinan dan anteseden EI. *Transformational leadership, employee voice, dan psychological empowerment* merupakan tiga node dominan dalam kluster ini, dengan *servant leadership* dan LMX sebagai node pendukung. Koneksi yang kuat antara *transformational leadership* dan *employee voice* dalam kluster ini mencerminkan volume besar penelitian yang menginvestigasi kepemimpinan sebagai *enabler* utama *voice behavior* sebagai bentuk EI aktif. Kluster ini berkoneksi dengan kluster pertama melalui node *psychological empowerment*, menegaskan bahwa mekanisme kepemimpinan memengaruhi luaran EI sebagian besar melalui jalur pemberdayaan psikologis.

Kluster ketiga, berwarna biru, menangkap hubungan antara EI dan dinamika perubahan organisasi. Kata kunci dominan dalam kluster ini mencakup *organizational change, change readiness, commitment-to-change, dan change management*. Posisi kluster ini di antara kluster kepemimpinan dan kluster PIRK secara visual merepresentasikan peran mediasi EI dalam mentranslasikan kepemimpinan transformasional menjadi kesiapan berubah, konsisten dengan temuan riset lain [20].

Kluster keempat, berwarna kuning, berpusat pada kata kunci TQM, *continuous improvement, dan quality management*, merepresentasikan aliran penelitian yang mengkaji EI dalam konteks program kualitas total. Kluster kelima, berwarna ungu, merupakan kluster paling baru secara temporal dan mengelompokkan kata kunci *digital transformation, organizational resilience,*

dan *digital EI*, mencerminkan kemunculan aliran berkembang pesat sejak 2021. Gambar 3 menyajikan penelitian tentang EI dalam era digital yang visualisasi lengkap peta jaringan ko-kata.



Gambar 3. Peta Jaringan Ko-Kata Penelitian *Employee Involvement*

3.4. Definisi dan Batasan Konseptual *Employee Involvement*

Di antara 150 artikel yang ditinjau, *Employee Involvement* didefinisikan dengan variasi yang cukup besar, mencerminkan keragaman disiplin ilmu dan tradisi intelektual yang memberikan kontribusi pada bidang ini. Analisis konten yang sistematis mengidentifikasi tiga tradisi definitif dominan yang masing-masing memberikan penekanan berbeda pada dimensi-dimensi EI yang dianggap paling fundamental.

Tradisi pertama, yang berakar pada mazhab manajemen Penelitian terdahulu dan dikembangkan dalam konteks penelitian *High-Involvement Work Systems* (HIWS), memperlakukan EI sebagai filosofi manajemen strategis yang bertujuan memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan motivasi karyawan guna meningkatkan kinerja organisasi melalui distribusi PIRK secara sistemik [3]. Dalam tradisi ini, EI dipahami sebagai desain organisasi yang disengaja dan terencana yang menciptakan kondisi struktural di mana karyawan tidak hanya memiliki kesempatan tetapi juga kapasitas dan motivasi untuk berkontribusi secara bermakna. Temuan riset lain mengadopsi perspektif ini dalam penelitian mereka tentang *High-Involvement Management* di usaha mikro, menunjukkan bahwa kerangka PIRK dapat divalidasi secara empiris bahkan di luar konteks korporasi besar di negara maju [30].

Tradisi kedua, yang berakar pada studi hubungan industrial dan manajemen SDM komparatif, mengkonseptualisasikan EI sebagai mencakup spektrum luas bentuk partisipasi karyawan, mulai dari

partisipasi langsung melalui konsultasi individual dan kelompok kerja otonom, hingga partisipasi tidak langsung melalui representasi serikat pekerja dan dewan pekerja [12]. Studi lain menekankan bahwa perkembangan riset EI dalam dua dekade terakhir semakin menunjukkan bahwa bentuk dan tingkat EI yang aktual sering kali merupakan hasil negosiasi antara manajemen dan tenaga kerja, bukan sekadar produk dari desain manajerial yang rasional [12]. Penelitian terdahulu mengembangkan perspektif ini lebih jauh dengan mengeksplorasi demokrasi organisasi sebagai bentuk EI yang paling komprehensif, di mana karyawan tidak hanya berpartisipasi dalam keputusan operasional tetapi juga memiliki peran substantif dalam tata kelola organisasi secara keseluruhan [35].

Tradisi ketiga dan paling mutakhir memframing EI dalam kerangka keterlibatan psikologis, menekankan kondisi kognitif, emosional, dan perilaku di mana karyawan terhubung secara bermakna dengan pekerjaan dan organisasi mereka [22], [29]. Dalam perspektif ini, EI dipahami tidak hanya sebagai seperangkat mekanisme struktural tetapi juga sebagai fenomena psikologis yang bergantung pada bagaimana karyawan memaknai dan mengalami kesempatan partisipasi yang diberikan. Bukti empiris sebelumnya mengkonfirmasi bahwa kondisi psikologis *meaningful work* dan *psychological safety* merupakan prasyarat bagi efektivitas EI yang autentik, menegaskan bahwa desain struktural intervensi EI harus selalu diiringi oleh perhatian terhadap dimensi psikologis pengalaman karyawan [23].

Terlepas dari perbedaan penekanan antar tradisi, konvergensi konseptual yang signifikan terlihat pada tiga karakteristik yang diakui oleh hampir semua artikel yang ditinjau. Pertama, EI bersifat multidimensional, tidak dapat direduksi menjadi satu tipe intervensi atau variabel tunggal. Kedua, EI bersifat skalar, berada pada kontinum dari konsultasi minimal yang bersifat simbolis di satu ujung hingga *self-management* penuh yang mendekati demokrasi organisasi di ujung lainnya. Ketiga, EI bersifat kontingen secara kontekstual, yang bentuk optimal dan efektivitas aktualnya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti struktur organisasi, budaya nasional dan organisasional, karakteristik industri, kepemimpinan, teknologi yang tersedia, dan

karakteristik psikologis karyawan yang terlibat [4], [20]. Tiga karakteristik ini secara bersama-sama menjelaskan mengapa penelitian EI secara konsisten menghasilkan temuan yang beragam dan kadang bertentangan: EI bukan intervensi generik yang memberikan efek seragam di semua konteks.

3.5. Anteseden *Employee Involvement*

Berdasarkan pengkodean tematik iteratif terhadap 150 artikel yang dipertahankan, anteseden EI diorganisasi ke dalam empat kluster utama yang mencerminkan level analisis dan mekanisme pengaruh yang berbeda. Tabel 2 menyajikan ringkasan sistematis dari keempat kluster tersebut.

Tabel 2. Anteseden *Employee Involvement*

Kluster Anteseden	Faktor Spesifik	Level Analisis	Referensi Kunci
Kepemimpinan dan Dukungan Manajerial	Kepemimpinan transformasional; kepemimpinan partisipatif; <i>Leader-Member Exchange</i> ; keterbukaan manajerial; <i>servant leadership</i> ; kepemimpinan yang rendah hati	Individual / Kelompok	[20]; [27]; [31]
Budaya dan Iklim Organisasi	<i>Psychological safety</i> ; kepercayaan pada manajemen; budaya organisasi suportif; iklim berorientasi perubahan; keadilan organisasional; norma partisipasi	Kelompok / Organisasional	[22]; [23]; [36]
Faktor Struktural dan Desain	Struktur keputusan terdesentralisasi; desain pekerjaan berbasis keterampilan; sistem informasi terbuka; keselarasan sistem imbalan; teknologi digital pendukung EI; otonomi pekerjaan	Organisasional	[1]; [16]; [30]
Faktor Psikologis Individual	Pemberdayaan psikologis; <i>self-efficacy</i> ; motivasi intrinsik; kepribadian proaktif; kesiapan berubah; identifikasi organisasional	Individual	[13]; [25]; [26]

Kepemimpinan dan dukungan manajerial merupakan kluster anteseden yang paling konsisten dan paling sering muncul dalam literatur yang ditinjau. Ini bukan temuan yang mengejutkan mengingat bahwa pemimpin pada semua level hierarki merupakan *gate-keeper* utama yang menentukan sejauh mana kesempatan EI yang tersedia secara formal benar-benar dapat diakses dan dimanfaatkan oleh karyawan. Riset terdahulu mengonfirmasi bahwa keterlibatan karyawan secara langsung meningkatkan kesiapan berubah melalui mekanisme komitmen-terhadap-perubahan, dan kepemimpinan transformasional bertindak sebagai moderator yang memperkuat hubungan tersebut secara signifikan [20]. Studi lain menemukan temuan yang lebih nuansi: sementara praktik keterlibatan tinggi meningkatkan kinerja inovatif karyawan senior, efek ini justru dilemahkan ketika kepemimpinan transformasional terlalu dominan karena cenderung mengorientasikan karyawan pada visi pemimpin daripada mendorong eksplorasi dan inovasi yang benar-benar mandiri [27]. Temuan paradoks ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan EI tidak bersifat linear sederhana melainkan bergantung pada bagaimana kepemimpinan tersebut diimplementasikan dalam konteks EI.

Kajian lain memberikan perspektif yang berbeda dengan berfokus pada *servant leadership*, sebuah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan dan pengembangan karyawan sebagai prioritas utama [31]. Penelitian mereka menemukan bahwa *servant leadership* meningkatkan kinerja tim

melalui dua mekanisme mediasi yang berurutan: peningkatan *team voice* sebagai bentuk EI kolektif, diikuti oleh peningkatan *team learning* sebagai kapabilitas organisasi yang kritis. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan terhadap karyawan, bukan pada kontrol atau bahkan pada inspirasi visi yang terlalu dominan, merupakan *enabler* yang lebih efektif bagi EI yang autentik.

Budaya dan iklim organisasi merupakan kluster anteseden terpenting kedua, yang beroperasi sebagai konteks yang membentuk bagaimana karyawan memaknai dan merespons kesempatan EI yang tersedia. Analisis sebelumnya menunjukkan bahwa ketika karyawan memersepsikan iklim organisasi sebagai aman secara psikologis dan sumber daya perubahan tersedia secara memadai, mereka akan terlibat secara aktif dan autentik dalam proses perubahan, jauh melampaui kepatuhan performatif yang sering kali menjadi batas atas EI dalam lingkungan yang tidak mendukung [22]. Bukti empiris sebelumnya menambahkan dimensi keadilan organisasional yang sering diabaikan: keadilan distributif dan prosedural yang dipersepsikan karyawan terhadap proses dan hasil EI merupakan moderator penting yang menentukan apakah *psychological safety* dapat berkembang dan dipertahankan atau justru terkikis oleh kekecewaan akumulatif [36]. Penelitian lain memperdalam temuan ini dengan menunjukkan bahwa kombinasi antara *meaningful work*, *psychological safety*, dan *change self-efficacy* merupakan kondisi psikologis yang secara bersama-

sama diperlukan untuk menghasilkan *change engagement* yang autentik melalui EI [23].

Faktor struktural dan desain pekerjaan, sebagaimana ditekankan dalam kerangka PIRK, menentukan sejauh mana EI tertanam secara struktural dalam sistem manajemen organisasi, bukan hanya bersifat episodik atau simbolis sebagai respons terhadap tekanan eksternal. Bukti dari studi lain menunjukkan bukti kuat bahwa persepsi karyawan terhadap keempat elemen PIRK secara bersamaan dan konsisten berkorelasi positif dengan resiliensi organisasi dalam situasi krisis, menegaskan bahwa *complementarities* antar elemen PIRK merupakan kondisi yang tidak dapat dikompromikan: implementasi parsial yang hanya menyentuh satu atau dua elemen tidak akan menghasilkan efek resiliensi yang sebanding [11]. Riset terdahulu secara khusus mengeksplorasi dimensi teknologi digital sebagai faktor struktural yang semakin penting, menemukan bahwa sistem HRM digital yang berorientasi pada pengalaman karyawan meningkatkan keterlibatan justru karena berhasil mengintegrasikan elemen teknologi dan elemen sosial secara seimbang [16].

Faktor psikologis individual memediasi hubungan antara peluang EI yang tersedia secara struktural dan perilaku partisipasi aktual yang dimunculkan oleh karyawan. Pemberdayaan psikologis, yang terdiri dari

empat dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, merupakan kondisi psikologis yang paling sering diidentifikasi sebagai mediator dalam hubungan antara praktik EI dan luaran karyawan [25]. Temuan sebelumnya menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis meningkatkan perilaku inovatif melalui rantai mediasi berurutan yang melibatkan *work engagement* dan *knowledge sharing*, mengidentifikasi mekanisme psikologis bertingkat yang menjelaskan bagaimana EI struktural ditranslasikan menjadi inovasi aktual [26]. Kajian lain menambahkan dimensi kesiapan berubah sebagai luaran psikologis kritis dari EI, menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen dan keterlibatan yang lebih tinggi melalui EI menunjukkan kesiapan berubah yang signifikan lebih tinggi, sebuah temuan yang sangat relevan bagi organisasi Indonesia yang sedang menghadapi transformasi digital yang masif [13].

3.6. Luaran *Employee Involvement*

Tabel 3 menyajikan luaran intervensi EI yang diidentifikasi dari 150 artikel dan diorganisasi berdasarkan empat level analisis yang berbeda, mencerminkan dampak *multi-level* yang merupakan karakteristik khas dari intervensi EI yang komprehensif.

Tabel 3. Luaran Intervensi *Employee Involvement*

Level Luaran	Luaran Spesifik	Arah Efek	Referensi Kunci
Luaran Individual	Kepuasan kerja; komitmen organisasional; motivasi kerja; kesejahteraan psikologis; perilaku inovatif; penurunan intensi keluar; resiliensi individual; kesiapan berubah	Positif (+)	[13]; [19]; [27]
Luaran Level Tim	Kohesi tim; berbagi pengetahuan; pemecahan masalah kolaboratif; inovasi tim; efikasi kolektif; <i>team voice</i> ; <i>team learning</i>	Positif (+)	[22]; [26]; [31]
Luaran Organisasional	Kinerja organisasi; produktivitas; kualitas layanan; pengurangan absensi; pembelajaran organisasi; resiliensi organisasi; efektivitas implementasi perubahan	Positif (+); campuran untuk produktivitas	[10]; [11]; [17];
Luaran Kontingen dan Paradoks	Peningkatan beban kerja; konflik kerja-keluarga pada intensitas EI tinggi; kelelahan keputusan; risiko partisipasi simbolis; digital divide dalam EI digital	Negatif (-) dalam kondisi tertentu	[7]; [34]

Pada level individual, EI secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, penurunan intensi keluar, dan peningkatan komitmen organisasional di berbagai konteks penelitian. Riset yang relevan menunjukkan rantai mediasi yang informatif: kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian memediasi pemberdayaan psikologis yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan *voice behavior* sebagai bentuk EI aktif [19]. Temuan ini mengindikasikan bahwa luaran individual EI beroperasi dalam siklus yang saling memperkuat, di mana peningkatan kepuasan dan pemberdayaan mendorong partisipasi yang lebih aktif yang pada gilirannya menghasilkan luaran psikologis yang semakin positif. Analisis sebelumnya mengkonfirmasi relevansi temuan ini dalam konteks Indonesia, menunjukkan bahwa komitmen dan keterlibatan yang tumbuh melalui EI secara signifikan meningkatkan kesiapan karyawan

perkebunan sawit untuk menghadapi dan menerima perubahan organisasional [13].

Penelitian sebelumnya menambahkan dimensi kinerja inovatif sebagai luaran individual penting yang relatif kurang dieksplorasi dalam literatur EI sebelumnya, terutama dalam konteks karyawan senior [27]. Temuan mereka bahwa praktik keterlibatan tinggi meningkatkan kinerja inovatif karyawan senior melalui mekanisme pemberdayaan otonomi memiliki implikasi praktis yang signifikan: investasi dalam EI tidak hanya relevan bagi karyawan muda atau level operasional, melainkan justru berdampak besar pada karyawan senior yang memiliki modal pengetahuan dan pengalaman yang paling substansial untuk dikontribusikan ketika diberi ruang otonomi yang memadai.

Pada level tim, berbagi pengetahuan dan *team learning* muncul sebagai luaran EI yang penting meskipun

relatif kurang mendapat perhatian dibandingkan luaran individual. Studi terdahulu secara spesifik menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan kinerja tim melalui peningkatan *team voice* dan *team learning* sebagai mediator berurutan, mengindikasikan bahwa EI beroperasi sebagai *enabling condition* bagi proses-proses kolektif yang mendukung kinerja organisasi jangka panjang [31]. Penelitian lain menambahkan bahwa pemberdayaan psikologis yang difasilitasi oleh EI meningkatkan perilaku inovatif tim melalui rantai mediasi yang melibatkan *work engagement* dan *knowledge sharing*, menunjukkan bahwa efek EI pada inovasi tim dimediasi oleh proses-proses kognitif dan motivasional yang lebih dalam daripada sekadar kesempatan berbagi informasi [26].

Pada level organisasional, hubungan antara EI dan produktivitas atau kinerja keseluruhan lebih bernuansa dan kontingen. Riset lain mendokumentasikan bahwa HIWS yang mengimplementasikan keempat elemen PIRK secara konsisten berkorelasi positif dan signifikan dengan resiliensi organisasi dalam situasi krisis, terutama melalui peningkatan *knowledge sharing* dan *employee resilience* sebagai mediator [11]. Bukti dari studi lain memberikan bukti kausal yang lebih kuat dengan menunjukkan bahwa EI meningkatkan efektivitas implementasi perubahan organisasi, dengan *humble leadership* berfungsi sebagai mediator yang mengintegrasikan EI ke dalam proses transformasi secara lebih organik [17].

Luaran paradoks dan kontingen merupakan dimensi yang semakin mendapat perhatian dalam literatur

terkini dan sangat penting untuk dipahami oleh praktisi OD. Kajian sebelumnya memberikan bukti empiris komprehensif tentang efek paradoks praktik kerja keterlibatan tinggi di sektor jasa: sementara EI meningkatkan kinerja layanan melalui orientasi pelanggan yang lebih kuat, secara bersamaan EI intensitas tinggi meningkatkan beban kerja yang dipersepsikan dan konflik kerja-keluarga, terutama ketika dukungan kepemimpinan tidak memadai untuk mengelola peningkatan ekspektasi partisipasi [7]. Studi lain menambahkan temuan yang mengejutkan: dalam kondisi tuntutan pekerjaan yang tinggi, HIWS dapat berkontribusi pada *bullying* di tempat kerja jika tidak disertai dengan sumber daya kerja yang memadai, mengindikasikan bahwa EI yang tidak diimbangi oleh sumber daya yang cukup dapat menciptakan stres tambahan yang kontraproduktif [34].

3.7. Kerangka Konseptual Integratif

Gambar 4 menyajikan kerangka konseptual integratif yang disintesis secara induktif dari analisis sistematis terhadap 150 artikel yang dipertahankan. Kerangka ini menggambarkan *Employee Involvement* sebagai mekanisme mediasi sentral yang mentranslasikan anteseden multi-level menjadi spektrum luaran individual, tim, dan organisasional yang beragam. Posisi sentral EI dalam kerangka ini mencerminkan temuan dari analisis VOSViewer yang menunjukkan *employee involvement* sebagai node dengan frekuensi tertinggi dan konektivitas terluas dalam jaringan ko-kata.

ANTESEDEN Kepemimpinan dan Dukungan Manajerial: Kepemimpinan transformasional; partisipatif; LMX; keterbukaan manajerial; <i>servant leadership</i> Budaya dan Iklim Organisasi: <i>Psychological safety</i>; kepercayaan pada manajemen; budaya suportif; iklim berorientasi perubahan Faktor Struktural dan Desain Pekerjaan: Struktur keputusan terdesentralisasi; sistem imbalan selaras EI; desain berbasis keterampilan; teknologi digital Faktor Psikologis Individual: Pemberdayaan psikologis; <i>self-efficacy</i>; motivasi intrinsik; kepribadian proaktif; kesiapan berubah	EMPLOYEE INVOLVEMENT Elemen PIRK: Power (+); Information (+); Knowledge (+); Rewards (+) Bentuk Aplikasi: <i>Parallel Structures</i>; <i>High-Involvement Org</i>; TQM; Digital EI Moderator: Budaya nasional; sektor organisasi; infrastruktur digital	LUARAN Level Individual: Perilaku inovatif (+); kepuasan kerja (+); kesejahteraan psikologis (+); motivasi kerja (+); komitmen organisasional (+); penurunan intensi keluar (+) Level Tim dan Organisasional: <i>Work engagement</i> (+); kinerja kerja (+); retensi karyawan (+); resiliensi organisasi (+) Efek Paradoks: Beban kerja (-); konflik kerja-keluarga (-) pada intensitas EI tinggi
--	--	--

Gambar 4. Kerangka Integratif Anteseden dan Luaran *Employee Involvement*

Kerangka ini secara eksplisit mengintegrasikan dua dimensi yang sering diabaikan dalam model EI konvensional. Pertama, dimensi moderasi yang mencakup budaya nasional, infrastruktur teknologi digital, dan tipe sektor organisasi sebagai kondisi batas yang menentukan apakah dan sejauh mana hubungan antara anteseden EI dan luarannya akan bersifat positif atau justru paradoks. Dimensi moderasi ini didasarkan pada temuan riset lain tentang efek paradoks EI di sektor jasa dan temuan [7], serta studi lain tentang

karakteristik EI di konteks Indonesia. Kedua, kerangka ini memasukkan jalur luaran paradoks sebagai komponen yang setara dengan jalur luaran positif, menegaskan bahwa efektivitas EI tidak dapat diasumsikan melainkan harus dikelola secara aktif dengan mempertimbangkan konteks dan kapasitas organisasi.

3.8. Pembahasan

Sintesis dari 150 artikel yang dikaji dalam penelitian ini menghasilkan empat kontribusi substantif pada literatur EI yang perlu dibahas secara mendalam. Kontribusi pertama berkaitan dengan pergeseran kontekstual mendasar yang telah mengubah lanskap riset dan praktik EI sejak 2021. Pandemi COVID-19 dan akselerasi transformasi digital yang menyertainya telah secara *irreversibel* mengubah kondisi di mana EI dipraktikkan: dari dominasi lingkungan kerja tatap muka yang terstruktur hierarkis menuju lingkungan *hybrid* yang batas-batasnya bersifat cair, platform partisipasi yang bersifat digital, dan ekspektasi karyawan yang secara fundamental berbeda dari generasi sebelumnya [10], [16]. Kajian ini menegaskan bahwa kerangka PIRK tetap relevan sebagai logika desain yang fundamental, namun cara keempat elemen PIRK dioperasionalkan memerlukan adaptasi substansial: kekuasaan pengambilan keputusan dapat didistribusikan melalui platform kolaborasi digital; informasi dapat dibagikan melalui *dashboard real-time* yang transparan; pengetahuan dapat dikembangkan melalui platform pembelajaran berbasis AI; dan imbalan dapat dikalibrasi lebih dinamis melalui sistem pengakuan berbasis data kinerja.

Kontribusi kedua adalah identifikasi dan dokumentasi yang sistematis tentang efek paradoks dari EI intensitas tinggi, sebuah dimensi yang sering diabaikan atau diminimalkan dalam literatur EI yang cenderung berfokus pada efek positif. Penelitian terdahulu menyediakan bukti empiris terbaru dan paling komprehensif tentang paradoks ini, menunjukkan bahwa EI intensitas tinggi di sektor jasa meningkatkan kinerja layanan melalui orientasi pelanggan yang lebih kuat, namun secara bersamaan meningkatkan beban kerja yang dipersepsikan dan konflik kerja-keluarga [7]. Temuan sebelumnya menambahkan dimensi yang lebih mengejutkan: dalam kondisi tuntutan pekerjaan yang tinggi, HIWS yang tidak disertai dengan sumber daya yang memadai dapat berkontribusi pada peningkatan risiko *bullying* di tempat kerja [34]. Kedua temuan ini secara bersama-sama menggarisbawahi prinsip penting bagi praktisi OD: lebih banyak EI tidak selalu lebih baik. Desain intervensi EI yang efektif harus mempertimbangkan kapasitas beban kerja aktual karyawan, ketersediaan sumber daya pendukung, dan kualitas dukungan kepemimpinan yang tersedia, bukan hanya memaksimalkan tingkat partisipasi formal.

Kontribusi ketiga berkaitan dengan penguatan landasan empiris untuk memosisikan EI sebagai mekanisme OD yang strategis, bukan sekadar praktik HRM operasional. Studi lain memberikan bukti kausal yang kuat bahwa EI meningkatkan *organizational change readiness* melalui *commitment-to-change*, menjadikan EI sebagai komponen vital dalam program transformasi organisasi, bukan hanya sebagai alat peningkatan kepuasan kerja jangka pendek [20]. Riset yang relevan memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa

EI meningkatkan efektivitas implementasi perubahan secara signifikan, mengonfirmasi bahwa kegagalan banyak program transformasi organisasi dapat diatribusikan sebagian pada defisit EI yang mendasarinya [17]. Integrasi EI ke dalam arsitektur program OD yang komprehensif, bukan sebagai program tersendiri yang berdiri sendiri, tampak sebagai pendekatan yang paling menjanjikan berdasarkan bukti yang tersedia.

Kontribusi keempat adalah pengayaan pemahaman tentang EI dalam konteks non-Barat, khususnya Asia Tenggara dan Indonesia. Meskipun kontribusi ini masih sangat terbatas dalam literatur yang ditinjau, keberadaan temuan empiris sebelumnya tentang konteks perkebunan Indonesia memberikan titik awal yang berharga [13]. Temuan bahwa dinamika komitmen-keterlibatan-kesiapan berubah beroperasi secara konsisten dengan prediksi teori PDM dan pertukaran sosial bahkan dalam konteks yang sangat berbeda dari sampel-sampel Barat yang mendominasi literatur EI mengindikasikan bahwa inti logika PIRK memiliki validitas yang melampaui batas budaya. Namun, cara implementasi yang optimal, intensitas yang tepat, dan bentuk aplikasi yang paling sesuai dengan karakteristik budaya kolektivisme tinggi dan *power distance* tinggi yang umum di Indonesia masih memerlukan penelitian empiris yang jauh lebih ekstensif.

3.9. Implikasi Teoretis

Secara teoretis, kajian ini berkontribusi pada literatur OD dengan mendemonstrasikan bahwa EI paling tepat dipahami sebagai mekanisme mediasi *multi-level* yang mentranslasikan anteseden kontekstual menjadi luaran individual dan organisasional melalui mekanisme psikologis dan struktural yang saling berinteraksi. Integrasi kerangka PDM, Pertukaran Sosial, SDT, dan JD-R yang dilakukan dalam kajian ini menawarkan basis teoretis yang lebih komprehensif dan kuat dibandingkan penjelasan berbasis teori tunggal yang mendominasi banyak penelitian EI sebelumnya. Identifikasi dan dokumentasi luaran paradoks yang sistematis menantang asumsi linearitas yang telah lama mewarnai penelitian EI dan membuka peluang bagi pengembangan model teoretis yang lebih canggih yang mengintegrasikan efek moderasi kontekstual secara eksplisit.

3.10. Implikasi Praktis dan Kebijakan

Bagi praktisi OD dan manajer SDM, kajian ini menghasilkan lima panduan praktis yang dapat segera ditindaklanjuti. Pertama, setiap inisiatif EI harus didahului oleh penilaian sistematis atas kesiapan budaya organisasi, khususnya tingkat *psychological safety* aktual dan keterbukaan manajerial yang nyata terhadap masukan karyawan, bukan sekadar keterbukaan yang dideklarasikan secara formal. Kedua, elemen-elemen PIRK harus diperlakukan dan diimplementasikan sebagai sistem yang saling

bergantung: distribusi informasi tanpa distribusi kekuasaan pengambilan keputusan yang setara akan menghasilkan frustrasi, bukan keterlibatan yang autentik. Ketiga, organisasi harus secara aktif memantau dan mengelola beban kerja yang terkait dengan ekspektasi partisipasi EI untuk mencegah munculnya efek paradoks berupa *burnout* dan konflik kerja-keluarga. Keempat, investasi dalam EI digital harus diiringi oleh investasi yang setara dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan yang mendukung, budaya *psychological safety*, dan sistem imbalan yang secara eksplisit menghargai dan mengakui kontribusi melalui partisipasi. Kelima, untuk konteks Indonesia khususnya, desain EI perlu mempertimbangkan karakteristik budaya lokal dengan memulai dari bentuk yang lebih terstruktur seperti *Parallel Structures* sebelum bergerak ke HIO yang menuntut *self-management* yang lebih besar.

3.11. Keterbatasan dan Arah Penelitian Masa Depan

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan yang penting untuk dicatat secara transparan. Keterbatasan akses terhadap basis data berbayar mengharuskan penggunaan Google Scholar sebagai sumber data utama melalui *Publish or Perish*. Meskipun pendekatan ini valid dan diakui secara akademis sebagaimana ditunjukkan dalam riset terdahulu, cakupannya berbeda dari ekspor langsung Scopus atau WoS yang berpotensi mengidentifikasi artikel-artikel dari jurnal premium yang tidak terindeks sepenuhnya oleh Google Scholar [39]. Keterbatasan *metadata* Google Scholar yang sering kali menyajikan nama jurnal dalam format yang terpotong juga mempersulit analisis distribusi jurnal yang akurat. Pembatasan pada artikel berbahasa Inggris memperkenalkan bias seleksi yang berpotensi mengeksklusi kontribusi penting dari peneliti Asia dan Amerika Latin yang mungkin mempublikasikan dalam bahasa nasional mereka.

Penelitian di masa depan perlu mengatasi keterbatasan ini melalui beberapa arah yang menjanjikan. Pertama, kajian SLR yang lebih komprehensif tentang EI yang mengintegrasikan data dari Scopus, WoS, dan Google Scholar secara bersamaan akan menghasilkan gambaran yang lebih lengkap dan representatif tentang lanskap riset EI global. Kedua, penelitian longitudinal tentang EI dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara sangat diperlukan untuk membangun pemahaman kontekstual yang lebih dalam tentang bagaimana faktor-faktor budaya spesifik memodifikasi hubungan antara anteseden dan luaran EI. Ketiga, penelitian eksperimental atau *quasi-eksperimental* tentang efek paradoks EI akan memungkinkan pemahaman kausal yang lebih kuat tentang kondisi batas yang menentukan apakah EI intensitas tinggi menghasilkan luaran positif atau justru kontraproduktif. Keempat, kajian komparatif tentang efektivitas empat bentuk aplikasi EI (*Parallel Structures*, HIO, TQM, dan *Digital EI*) dalam berbagai sektor dan konteks organisasi akan

memberikan panduan implementasi yang jauh lebih spesifik dan aplikatif bagi praktisi OD.

4. Kesimpulan

Systematic Literature Review ini menyajikan sintesis integratif atas riset *Employee Involvement* dalam kerangka intervensi teknostruktural Pengembangan Organisasi, bersumber dari 150 artikel *peer-reviewed* yang diterbitkan antara 2021 dan 2026 dan dianalisis mengikuti protokol PRISMA 2020 secara konsisten. Kajian ini menunjukkan bahwa *Employee Involvement* merupakan intervensi yang bersifat multidimensional, skalar, dan kontingen secara kontekstual, di mana efektivitasnya ditentukan secara bersama-sama oleh kualitas kepemimpinan dan dukungan manajerial, kekuatan budaya dan iklim organisasi, kecukupan faktor desain struktural, serta kematangan kondisi psikologis individual karyawan, sehingga tidak ada satu faktor tunggal yang dengan sendirinya memadai untuk menghasilkan keterlibatan yang autentik dan efektif. Intervensi ini menghasilkan spektrum luas luaran positif pada level individual, tim, dan organisasi berupa peningkatan kepuasan kerja, komitmen, kinerja inovatif, resiliensi organisasi, dan efektivitas implementasi perubahan, meskipun efek negatif yang bersifat paradoks juga terdokumentasi dengan baik terutama ketika intensitas keterlibatan tidak diimbangi oleh kapasitas beban kerja dan ketersediaan sumber daya pendukung. Tiga bentuk aplikasi konvensional, yaitu *Parallel Structures*, *High-Involvement Organizations*, dan *Total Quality Management*, terus mendominasi praktik Pengembangan Organisasi, sementara keterlibatan berbasis digital muncul dengan cepat sebagai aliran keempat yang menuntut adaptasi desain dan implementasi tersendiri, meskipun kerangka kekuasaan, informasi, pengetahuan dan keterampilan, serta imbalan tetap relevan sebagai logika desain fundamentalnya. Konteks non-Barat, khususnya Asia Tenggara dan Indonesia, teridentifikasi sebagai wilayah penelitian yang masih sangat kurang terwakili meskipun memiliki relevansi praktis yang tinggi, sehingga menjadi arah penting bagi pengembangan riset *Employee Involvement* selanjutnya.

Daftar Rujukan

- [1] Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning.
- [2] Burke, W. W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- [3] Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management*. Jossey-Bass.
- [4] Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: A systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624–1643. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2282>
- [5] Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>

- [6] Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2020). Employee participation: Theory, research and practice. In *Handbook of Research on Employee Voice* (2nd ed., pp. 1–25). Edward Elgar Publishing.
- [7] Yang, X., Qadir, A., Shahid, B., & Tahir, S. H. (2024). The paradoxical effects of high involvement work practices on employees and service outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1338171>
- [8] Yadav, R., Sinha, M., & Srivastava, A. (2026). Employee relations: a comprehensive theory based literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 76(1), 179–222. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00473-6>
- [9] Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: A systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529. <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- [10] Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S., & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 29–48. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0302>
- [11] Nguyen, M., Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Gugnani, R. (2024). High involvement work system and organizational and employee resilience: Impact of digitalisation in crisis situations. *Technological Forecasting and Social Change*, 205. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123510>
- [12] Wu, S. J., Mei, B. Y., & Cervantez, J. (2022). Preferences and perceptions of workplace participation: A cross-cultural study. *Frontiers in Psychology*, 13, 806481. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806481>
- [13] Zulkarnain, Z., Hadiyani, S., Ginting, E. D. J., & Fahmi, F. (2024). Commitment, employee engagement and readiness to change among oil palm plantation officers. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2471>
- [14] Miles, R. E. (1965). Human relations or human resources? *Harvard Business Review*, 43(4), 148–163.
- [15] McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- [16] Wei, W., & Fu, X. (2026). Building high involvement work systems in the digital era. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.70058>
- [17] Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
- [18] Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 265–339). JAI Press.
- [19] Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., & Ali, W. (2021). Status quos are made to be broken: The roles of transformational leadership, job satisfaction, psychological empowerment, and voice behavior. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006734>
- [20] Potnuru, R. K. G., Sharma, R., & Sahoo, C. K. (2023). Employee voice, employee involvement, and organizational change readiness. *Business Perspectives and Research*, 11(3), 355–371. <https://doi.org/10.1177/22785337211043962>
- [21] Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- [22] Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- [23] Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- [24] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- [25] Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- [26] Aristana, I. N., Puspitawati, N. M. D., Salain, P. P. P., Koval, V., Konarivska, O., & Paniuk, T. (2024). Improving innovative work behavior in small and medium enterprises: Integrating transformational leadership, knowledge sharing, and psychological empowerment. *Societies*, 14(11), 228. <https://doi.org/10.3390/soc14110228>
- [27] Jiang, D., Zhang, Y., Zhu, H., & Wang, X. (2024). Effect of empowerment: How and when do high-involvement work practices influence elder employees' innovative performance? *Frontiers in Psychology*, 15, 1336120. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1336120>
- [28] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- [29] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- [30] Hansen, C., Usanova, K., & Geraudel, M. (2025). A meta-analysis on the effects of high-performance work practices in small and medium-sized enterprises: An exploration of organizational- and individual-level outcomes. *Journal of Business Venturing Insights*, 24, e00572. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00572>
- [31] Husin, N. H., Abu Mansor, N. N., Javaid, M. U., & Widarman, B. (2025). The influence of perceived high-performance work systems on innovative work behavior: Mediating role of work engagement. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 81(2), 2713–2725. <https://doi.org/10.1177/10519815241311188>
- [32] Cavallone, M., & Palumbo, R. (2022). Delving into the soft side of TQM: An analysis of the implications of employee involvement on management practices. *The TQM Journal*, 34(5), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0148>
- [33] Wang, C.-J. (2023). Do social exchange relationships influence total-quality-management involvement? Evidence from frontline employees of international hotels. *Behavioral Sciences*, 13(12), 1013. <https://doi.org/10.3390/bs13121013>
- [34] Vranjes, I., Notelaers, G., & Salin, D. (2022). Putting workplace bullying in context: The role of high-involvement work practices. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 136–151. <https://doi.org/10.1037/ocp0000315>
- [35] Weber, W. G., Unterrainer, C., & Jönsson, T. F. (2023). Organizational democracy, organizational participation, and employee ownership. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1135138>
- [36] Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>

- [37] Farisyi, S., Musadieq, M. Al, Utami, H. N., & Damayanti, C. R. (2022). A systematic literature review: Determinants of sustainability reporting in developing countries. *Sustainability*, 14(16), 10222. <https://doi.org/10.3390/su141610222>
- [38] Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: Are there any tradeoffs? *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>
- [39] Ashfan, M. A., Afrianty, T. W., & Utami, H. N. (2024). Analysis of antecedent and outcome factors of employee voice behavior: A systematic literature review. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 17(2), 216–250. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.57251>
- [40] Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1–18. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>