

Ifah Rofiqoh
Bambang Moertono Setiawan
Nur Wening

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA: TEMA-TEMA RISET DAN TEORI



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: TEMA-TEMA RISET DAN TEORI



PUSTAKA PELAJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: TEMA-TEMA RISET DAN TEORI

Penulis
Ifah Rofiqoh
Bambang Moertono Setiawan
Nur Wening



PUSTAKA PELAJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TEMA-TEMA RISET, DAN TEORI

Cetakan Pertama • **Maret 2025**

Penulis • **Ifah Rofiqoh**

Bambang Moertono Setiawan

Nur Wening

Perwajahan Buku • **Jendro**

Sampul Depan • **Riyanto**

Pracetak • **Riyanto**

Diterbitkan oleh

PUSTAKA PELAJAR

Celeban Timur UH III/548 Yogyakarta 55167

Telp. [0274] 381542 Faks. [0274] 383083

E-mail: pustakapelajar@yahoo.com

Website: pustakapelajar.co.id

ISBN: **978-623-236-454-7**

Abstrak Buku

Buku ini dibagi menjadi beberapa bagian yang saling melengkapi. Pada bagian Pendahuluan, pembaca diajak untuk memahami pentingnya pengembangan teori-teori khas Asia (*indigenous theories*) yang menawarkan perspektif unik dan relevan dalam konteks budaya. Selanjutnya, tema-tema seperti motivasi, kepemimpinan, belajar dan pengembangan, hingga perubahan dan adaptasi dibahas secara komprehensif dengan mengacu pada teori-teori klasik dan modern yang telah teruji relevansinya. Salah satu keunggulan buku ini adalah integrasi antara teori dan praktik. Dengan mengupas teori-teori seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Kepemimpinan Transformasional, hingga Kotter's *8 Steps for Change*, buku ini tidak hanya memberikan landasan teoritis tetapi juga wawasan untuk mengimplementasikannya dalam berbagai situasi organisasi. Selain itu, tema-tema penting seperti perilaku dalam organisasi, hubungan kerja, dan manajemen strategis memberikan panduan bagi pembaca untuk memahami dinamika yang lebih kompleks dalam manajemen sumber daya manusia.

KATA PENGANTAR

Dengan rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, penulis akhirnya bisa menyelesaikan buku ini yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia: Tema-tema Riset dan Teori" sebagai salah satu bentuk kontribusi untuk memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM). Buku ini hadir dengan semangat untuk menggali, mempelajari, dan mengembangkan teori-teori yang relevan dalam konteks organisasi modern. Pengelolaan sumber daya manusia telah menjadi isu sentral dalam dunia kerja, di mana organisasi dituntut untuk menghadapi dinamika perubahan global, kebutuhan pengembangan karyawan, dan tantangan kesejahteraan. Oleh karena itu, buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai teori-teori dasar dan kontemporer yang membentuk praktik dan riset MSDM saat ini.

Penelitian manajemen SDM dalam konteks Asia memiliki urgensi yang lebih spesifik. Negara-negara di Asia cenderung memiliki budaya kerja yang lebih kolektif, dengan nilai-nilai seperti hierarki, harmoni, dan kepatuhan yang sering kali menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan. Dimensi budaya nasional yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism/collectivism*, *masculinity/femininity*, *long/short term orientation*, and *indulgence/restraint* men-

jadi perhatian penting dalam penelitian perbedaan budaya. Urbanisasi, digitalisasi, dan pertumbuhan sektor informal menjadikan tantangan dan peluang yang berbeda. *Indigenous theories* tentang konteks lokal, termasuk budaya, tradisi, praktik sosial, dan nilai-nilai masyarakat setempat dijadikan bahan utama dalam buku ini.

Penulis juga menyoroti isu-isu kontemporer seperti kontrak psikologis, tanggung jawab sosial perusahaan, hingga tantangan dalam manajemen talenta global. Dengan memadukan pendekatan riset terbaru dan kebutuhan organisasi masa kini, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi, maupun mahasiswa yang ingin memperdalam wawasan di bidang MSDM.

Akhir kata, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penulisan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pembaca dan menjadi inspirasi untuk terus mengeksplorasi bidang manajemen sumber daya manusia.

Yogyakarta, Januari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK_____v

KATA PENGANTAR_____vii

DAFTAR ISI_____ix

Bab I PENDAHULUAN_____01

Bab II MOTIVASI_____37

Bab III KEPEMIMPINAN_____61

**Bab IV BELAJAR DAN
PENGEMBANGAN_____89**

Bab V PERILAKU ORGANISASI_____101

Bab VI HUBUNGAN KERJA_____115

Bab VII MANAJEMEN STRATEGIS_____129

Bab VIII PERUBAHAN DAN ADAPTASI_____137

Bab IX KESEJAHTERAAN KARYAWAN_____147

Bab I

PENDAHULUAN

ASET paling berharga pada sebuah organisasi adalah aset manusia. Pentingnya pengelolaan manusia ini maka manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu pilar utama dalam keberhasilan organisasi di berbagai sektor. Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang semakin pesat, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola aset manusia. SDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Banmairuoy et al., 2022). Hasil penelitian ini mestinya berkaitan dengan SDM yang berorientasi pada pengetahuan maupun pengembangan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui faktor-faktor komponen inovasi organisasi. Oleh karena itu, penelitian di bidang manajemen SDM menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai cara terbaik dalam mengelola potensi manusia secara efektif dan efisien.

Salah satu tujuan utama dari penelitian manajemen SDM adalah untuk memahami bagaimana organisasi dapat memperbaiki kepemimpinan, meningkatkan produktivitas, inovasi, kesejahteraan karyawannya (Sharifirad, 2013). Penelitian ini mencakup berbagai aspek seperti pengelolaan kinerja (Mone et al., 2018),

pelatihan dan pengembangan, turnover (Dixit & Sinha, 2020; Kadiresan et al., 2015) strategi retensi (Bhatnagar, 2007; Bobek et al., n.d.), hingga dinamika hubungan kerja (Cooke, 2008). Dengan pendekatan berbasis bukti, penelitian manajemen SDM memungkinkan pengambil keputusan untuk merumuskan kebijakan yang relevan, adaptif, dan berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Brewster et al., 2016).

Dalam konteks Asia, penelitian manajemen SDM memiliki urgensi yang lebih spesifik karena karakteristik budaya, sosial, dan ekonomi yang berbeda dengan kawasan Barat. Negara-negara di Asia cenderung memiliki budaya kerja yang lebih kolektif, dengan nilai-nilai seperti hierarki, harmoni, dan kepatuhan yang sering kali menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan. Model (Hofstede, 2001) yang berisikan enam dimensi budaya nasional yaitu *power distance, uncertainty avoidance, individualism /collectivism, masculinity/femininity, long/short term orientation, and indulgence/restraint* menjadi perhatian penting dalam penelitian perbedaan budaya. Di sisi lain, pertumbuhan ekonomi yang pesat di banyak negara Asia menciptakan dinamika pasar tenaga kerja yang unik, termasuk adanya perbedaan besar dalam tingkat kemajuan teknologi, tingkat pendidikan, dan keragaman etnis (Budhwar & Debrah, 2013). Hal ini membutuhkan pendekatan manajemen SDM yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal, tetapi tetap mam-

pu bersaing dalam kancah global.

Selain itu, tren seperti urbanisasi yang cepat, digitalisasi yang meluas, dan pertumbuhan sektor informal di Asia menjadikan tantangan dan peluang yang berbeda dibandingkan dengan negara-negara Barat. Penelitian di kawasan ini perlu mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat memanfaatkan potensi tenaga kerja muda yang melimpah, mengelola transisi tenaga kerja ke era digital, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dalam konteks sosial-ekonomi yang sering kali lebih kompleks (Song et al., 2021). Dengan memahami dinamika unik ini, penelitian di Asia dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi pengembangan teori dan praktik manajemen SDM secara global.

Penelitian manajemen SDM juga memainkan peran penting dalam mengatasi tantangan-tantangan sosial seperti ketimpangan gender dan diskriminasi (Alam et al., 2015), dampak otomatisasi terhadap lapangan kerja dan perubahan lapangan kerja (Kim & Cooke, 2017). Di Asia, isu-isu ini sering kali diperumit oleh norma-norma budaya dan kebijakan nasional yang bervariasi di setiap negara (Cooke, 2013). Studi-studi ini tidak hanya memberikan wawasan teoritis, tetapi juga solusi praktis yang dapat diimplementasikan oleh organisasi untuk menghadapi isu-isu tersebut secara bertanggung jawab. Dengan demikian, penelitian ini memiliki dampak yang signifikan tidak hanya pada organisasi tetapi juga pada masyarakat secara ke-

seluruhan.

Hasil penelitian (Meyer & Kurtz, 2006) menekankan pentingnya keberanian akademisi Asia dalam mengembangkan pendekatan berbasis lokal. Dengan memperhatikan keunikan nilai-nilai budaya dan norma di Asia, kontribusi riset ini tidak hanya bermanfaat bagi kawasan Asia tetapi juga memperkaya teori dan praktik manajemen secara global. Hal ini menjadikan Meyer sebagai salah satu penggerak utama dalam mengubah arah penelitian manajemen di Asia menuju pendekatan yang lebih kontekstual dan inklusif. *Indigenous theories* yang dikemukakan oleh (Meyer & Kurtz, 2006) adalah teori yang didasarkan pada pemahaman mendalam tentang konteks lokal, termasuk budaya, tradisi, praktik sosial, dan nilai-nilai masyarakat setempat. Dalam *Indigenous theories* perbedaan dengan teori barat yaitu

1. Kolektivisme; berbeda dengan individualisme yang sering ditekankan dalam teori Barat, banyak masyarakat Asia menekankan pentingnya kelompok, komunitas, dan hubungan interpersonal. Dalam HRM, ini tercermin dalam pengambilan keputusan berbasis konsensus dan pentingnya menjaga harmoni dalam tim.
2. Hierarki dan Respek: Struktur organisasi di Asia sering kali lebih hierarkis, dengan penghormatan tinggi kepada senioritas dan pengalaman. Hal ini memengaruhi gaya kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi.

3. Harmoni: Budaya Asia sering kali menghindari konflik terbuka dan berfokus pada menciptakan hubungan kerja yang harmonis.
4. Keluarga sebagai Unit Sosial Penting: Dalam konteks pekerjaan, keseimbangan antara tanggung jawab keluarga dan pekerjaan memiliki pengaruh besar terhadap kebijakan HRM.

Berdasarkan *indigenous theories* tersebut, maka muncul gaya kepemimpinan berbasis budaya lokal, seperti *paternalistic leadership*, manajemen talenta dengan pendekatan berbasis komunitas dalam mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan, bukan dengan pendekatan individualistik. Muncul juga sistem penilaian yang tidak hanya menilai hasil individu tetapi juga kontribusi terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan, serta pengelolaan keberagaman dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya dalam menciptakan tempat kerja yang inklusif (Kumar et al., 2019).

Untuk memberikan gambaran penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia di Asia, kami menyusun buku ini dengan tujuan: 1) menyediakan beberapa sumber artikel terpilih yang merangkum teori dan hasil penelitian serta praktik manajemen sumber daya manusia di Asia; dan 2) mengusulkan tema penelitian dan praktik yang dapat dipertimbangkan oleh para akademisi dalam penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia di Asia di masa mendatang. Oleh karena itu, buku ini penting kami

tulis untuk menangkap dan merefleksikan perkembangan penelitian MSDM melalui upaya tinjauan sistematis, dan memberikan saran untuk penelitian dan praktik di masa mendatang. Kami mengakui bahwa mengingat heterogenitas dan keragaman wilayah, mustahil untuk menyediakan cakupan MSDM yang komprehensif di Asia dalam buku ini. Buku ini bertujuan untuk menghadirkan beberapa hasil penelitian dan praktik yang telah dilakukan pada peneliti dan praktik MSDM di seluruh Asia. Tema-tema ini secara kolektif mencerminkan sebagian dari tema-tema yang mampu kami diidentifikasi secara ringkas. Berikut beberapa tema penelitian yang dapat kami identifikasi:

Kreativitas dan Inovasi Karyawan

Kreativitas dan inovasi karyawan menjadi elemen kunci dalam keberhasilan organisasi di era persaingan global. Kreativitas, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan orisinal, berfungsi sebagai fondasi bagi inovasi, yakni penerapan ide-ide tersebut menjadi produk, proses, atau layanan yang bermanfaat (Amabile, 1997; Amabile et al., 1996, 2005) Di lingkungan organisasi, kreativitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti dukungan manajerial, budaya organisasi, dan ketersediaan sumber daya. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kolaborasi, dan toleransi terhadap risiko dapat mendorong karyawan untuk berinovasi secara lebih efektif (Shalley et

al., 2004). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dinamika yang memengaruhi kreativitas karyawan guna mendorong keberlanjutan inovasi.

Di sisi lain, inovasi karyawan tidak hanya bergantung pada kemampuan individu tetapi juga pada interaksi mereka dengan sistem dan struktur organisasi. *Person-Environment Interaction Theory* (P-E fit) menekankan bahwa kecocokan antara karakteristik individu dan lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mendorong inovasi (Kristof-Brown et al., 2005). P-E fit ini telah dibahas oleh beberapa peneliti (Kristof-Brown & Guay, 2011; Su et al., 2015; Yu, 2009). Misalnya, organisasi dengan budaya yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan cenderung lebih berhasil memfasilitasi inovasi dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya kontrol yang ketat (Stata, 1989). Inovasi terbuka suatu organisasi di mana kepercayaan bersama, kolaborasi, dan pembelajaran dipromosikan oleh para pemimpin yang suportif dan partisipatif lebih mungkin meningkatkan efisiensi praktik manajemen pengetahuan; dengan demikian, pada akhirnya mengarah pada peningkatan kemampuan inovasi perusahaan (Lam et al., 2021). Selain itu, kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi, visi, dan dukungan emosional terbukti secara signifikan meningkatkan kreativitas dan inovasi karyawan (Jaiswal & Dhar, 2015). Penelitian lebih lanjut dalam bidang ini diperlukan untuk mengidentifikasi strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh organisasi

untuk memaksimalkan potensi kreatif dan inovatif dari sumber daya perusahaan.

Managemen Talenta dan Mobilitas

Manajemen bakat merupakan strategi penting bagi organisasi dalam menghadapi dinamika pasar kerja yang semakin kompetitif. Organisasi perlu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu dengan potensi tinggi untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing bisnis. Dalam konteks ini, manajemen bakat tidak hanya terbatas pada perekrutan individu berbakat, tetapi juga mencakup upaya untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang ada melalui pelatihan dan pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan pendekatan strategis terhadap manajemen bakat memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dan mengintegrasikan tujuan individu dengan visi jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, manajemen bakat berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Collings et al., 2018).

Mobilitas karyawan, baik secara internal maupun eksternal, menjadi salah satu elemen krusial dalam manajemen bakat. Mobilitas internal, seperti promosi atau rotasi jabatan, memberikan peluang bagi organisasi untuk memanfaatkan potensi karyawan secara optimal, sementara mobilitas eksternal memberikan peluang bagi individu untuk mengembangkan karier di luar organisasi. Riset *global talent management talents*,

mobility and global experiences banyak dibahas oleh (Sousa et al., 2024). Peneliti dapat mengeksplorasi bagaimana mobilitas, baik internal maupun eksternal, memengaruhi identifikasi, pengelolaan, dan pengembangan bakat dalam organisasi (Tyskbo, 2024).

Managemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses strategis yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan menyelaraskan tujuan kinerja individu dengan visi dan misi organisasi. Proses ini melibatkan perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan umpan balik yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja secara optimal. Manajemen kinerja yang efektif tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan hasil individu tetapi juga untuk menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan proaktif. Dalam praktiknya, sistem manajemen kinerja sering kali menggabungkan alat seperti penilaian berbasis tujuan, indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*), dan sistem pengelolaan umpan balik. Panduan komprehensif untuk memahami dan mengimplementasikan manajemen kinerja di organisasi secara efektif (Armstrong, 2009). Keselarasan antara keterlibatan karyawan dan inovasi dalam kinerja manajemen adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang berkelanjutan dan kompetitif. Dengan penyederhanaan proses akan menghasilkan efisiensi operasi, dengan Pendekatan berbasis kekuatan membantu manajemen

membangun karyawan menjadi aset strategis, sehingga kinerja organisasi meningkat. Manajemen modern harus fleksibel dan mampu mengadopsi praktik baru yang mendukung keterlibatan karyawan serta pencapaian tujuan perusahaan (Armstrong, 2017).

Di era digital, teknologi telah menjadi katalis utama dalam memodernisasi proses manajemen kinerja. Sistem berbasis perangkat lunak, seperti *Performance Management Systems (PMS)*, memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan secara *real-time*, sekaligus memberikan umpan balik yang lebih cepat dan relevan. Integrasi teknologi dalam manajemen kinerja membantu menciptakan pendekatan yang lebih transparan, data-driven, dan adaptif terhadap kebutuhan individu maupun organisasi. Selain itu, teknologi memungkinkan pengumpulan data kinerja yang lebih mendalam, yang dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis terkait promosi, pengembangan, dan retensi karyawan (Pulakos et al., 2019).

Ketimpangan di Tempat Kerja,

Aspirasi Karyawan dan Manajemen Keberagaman

Ketimpangan di tempat kerja (*workplace inequality*) masih menjadi isu utama dalam organisasi modern, terutama terkait dengan perbedaan akses terhadap peluang, pengakuan, dan kompensasi berdasarkan gender, ras, etnis, atau latar belakang sosial-ekonomi. Ketimpangan ini tidak hanya merugikan individu yang

terdampak, tetapi juga dapat menghambat inovasi dan produktivitas organisasi (Roberson et al., 2020; Tomaskovic-Devey, 2014). Dalam konteks ini, suara karyawan (*employee voice*) menjadi elemen penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi ketimpangan tersebut. Menurut (Wilkinson, Barry, et al., 2020; Wilkinson, Sun, et al., 2020) memberikan ruang bagi karyawan untuk menyuarakan pandangan mereka secara bebas dapat membantu organisasi memahami permasalahan ketimpangan yang ada dan merumuskan kebijakan yang lebih inklusif dan adil.

Manajemen keberagaman (*diversity management*) telah diakui sebagai pendekatan strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mengurangi ketimpangan. Pendekatan ini mencakup upaya untuk mengelola dan memanfaatkan perbedaan di antara karyawan guna meningkatkan kreativitas, pengambilan keputusan, dan kinerja organisasi. (Ely & Thomas, 2020) menekankan bahwa keberagaman hanya dapat memberikan manfaat nyata jika organisasi berkomitmen pada inklusi, yang memungkinkan karyawan dari berbagai latar belakang untuk berpartisipasi penuh dan merasa dihargai. Dengan kombinasi strategi yang mendukung suara karyawan dan kebijakan manajemen keberagaman yang efektif, organisasi dapat menciptakan tempat kerja yang lebih adil dan produktif.

Model Kerja Baru dan Keseimbangan Hidup-Kerja

Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan preferensi tenaga kerja telah mendorong munculnya mode hubungan kerja baru seperti pekerjaan fleksibel, kerja jarak jauh, dan *gig economy*. Model ini menawarkan peluang bagi organisasi untuk mengurangi biaya operasional dan meningkatkan akses terhadap tenaga kerja global. Di sisi lain, bagi karyawan, model kerja ini memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar dalam mengatur waktu kerja sesuai kebutuhan pribadi. Menurut (Aloisi & Gramano, 2020), meskipun model hubungan kerja baru ini memberikan keuntungan fleksibilitas, ada juga risiko terkait ketidakstabilan pekerjaan, ketidakpastian pendapatan, dan kurangnya akses terhadap perlindungan sosial, yang dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan.

Salah satu tantangan utama dari model kerja baru adalah dampaknya terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). Meskipun pekerjaan fleksibel dan kerja jarak jauh memberikan otonomi yang lebih besar, batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi sering kali menjadi kabur, yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan. *Work-life balance* tidak hanya bergantung pada fleksibilitas kerja, tetapi juga pada dukungan organisasi seperti kebijakan yang mendukung, budaya kerja yang inklusif, dan pemanfaatan teknologi untuk mengurangi beban kerja (Khateeb, 2021; Rashmi & Kataria,

2022), lingkungan keluarga (Priya & Varsha, 2015; Rajadhyaksha & Ramadoss, 2013). Ketidakseimbangan beban kewajiban wanita antara pekerjaan dan keluarga (Bird, 2006) di mana wanita yang sudah menikah mengalami lebih banyak konflik kehidupan kerja daripada wanita yang belum menikah. Ibu dengan anak-anak yang lebih muda mengalami masalah keseimbangan kehidupan kerja tertinggi (Agarwal et al., 2002; Catherine et al., 2002; Grzywacz et al., 2007; Wang et al., 2010; Warokka & Febrilia, 2015). Dengan demikian, keberhasilan implementasi model hubungan kerja baru sangat bergantung pada kemampuan organisasi dan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan kerja dan kebutuhan pribadi.

Studi Perbandingan Antarnegara tentang Tema-Tema Tertentu dalam SDM

Studi perbandingan antar-negara terkait tema-tema manajemen sumber daya manusia (MSDM) memberikan wawasan berharga tentang bagaimana faktor budaya, hukum, dan ekonomi memengaruhi praktik HRM di berbagai konteks. Misalnya, praktik rekrutmen, pelatihan, dan pengelolaan kinerja dapat berbeda signifikan antara negara-negara yang memiliki budaya kolektivistik dibandingkan dengan negara-negara individualistik. Memahami perbedaan lintas negara memungkinkan organisasi global untuk mengadaptasi strategi HRM mereka agar sesuai dengan konteks lokal, sehingga mendukung efektivitas dan keberlanjutan.

an operasional (Darwish et al., 2024; Malik et al., 2022) Salah satu tema yang sering diteliti dalam studi lintas negara adalah sistem kompensasi dan penghargaan, di mana pendekatan berbasis hasil lebih umum di negara-negara Barat dibandingkan pendekatan berbasis senioritas yang dominan di Asia. Selain itu, manajemen keberagaman juga menjadi fokus penting, karena organisasi di negara-negara dengan kebijakan imigrasi yang ketat menghadapi tantangan unik dibandingkan dengan negara-negara yang lebih terbuka terhadap tenaga kerja global. Stahl et al. (2012) menunjukkan bahwa studi lintas negara tidak hanya membantu mengidentifikasi praktik terbaik (*best practices*) dalam HRM, tetapi juga memberikan panduan untuk menghindari asumsi yang salah terkait universalitas pendekatan manajemen tertentu (Stone et al., 2024).

***Outsourcing* Luar Negeri dan Implikasinya bagi SDM**

Offshore outsourcing, yaitu pengalihan sebagian fungsi atau operasi bisnis ke negara lain, telah menjadi strategi yang umum digunakan oleh organisasi global untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi operasional. Meskipun memberikan keuntungan ekonomi, praktik ini juga membawa implikasi signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia. Organisasi perlu menangani tantangan terkait pengelolaan tenaga kerja lintas budaya, perbedaan zona waktu, dan perbedaan hukum ketenagakerjaan. *Offshore out-*

sourcing menuntut MSDM untuk mengembangkan strategi yang dapat memfasilitasi koordinasi yang efektif antara karyawan lokal dan tenaga kerja di negara tujuan *outsourcing*, termasuk pelatihan lintas budaya dan pengelolaan hubungan kerja yang adil (Rachmad, 2022).

Di luar tantangan operasional, *offshore outsourcing* juga memengaruhi fungsi strategis MSDM, seperti pengelolaan bakat dan kepuasan karyawan. MSDM perlu menangani kekhawatiran karyawan lokal yang mungkin merasa terancam oleh keputusan *outsourcing*, yang dapat memengaruhi tingkat keterlibatan dan loyalitas mereka. Selain itu, MSDM harus memastikan bahwa tenaga kerja di negara tujuan *outsourcing* mendapatkan pelatihan yang memadai dan terintegrasi dengan nilai-nilai organisasi. (Lin et al., 2021) menyatakan bahwa pendekatan MSDM yang berbasis inklusi dan komunikasi terbuka sangat penting untuk memastikan keberhasilan jangka panjang dari strategi *outsourcing*, sekaligus meminimalkan risiko konflik dan ketidakpuasan di kedua lokasi.

Perusahaan Multinasional dari Asia yang Beroperasi di Seluruh Dunia

Perusahaan multinasional (MNC) dari Asia telah menjadi pemain utama dalam ekonomi global selama beberapa dekade terakhir, seiring dengan meningkatnya daya saing mereka di berbagai sektor seperti teknologi, manufaktur, dan layanan keuangan. Perusahaan-peru-

sahaan seperti Samsung, Huawei, dan Tata Group menunjukkan bahwa MNC Asia tidak hanya mampu bersaing di pasar domestik, tetapi juga memperluas operasi mereka ke wilayah-wilayah seperti Eropa, Amerika Utara, dan Afrika. Keberhasilan MNC Asia didorong oleh strategi inovasi, efisiensi biaya, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan kebutuhan pasar lokal, meskipun mereka juga menghadapi tantangan seperti perbedaan budaya dan regulasi di berbagai negara (Rana et al., 2021).

Ekspansi global MNC dari Asia membawa implikasi signifikan bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya dalam mengelola tenaga kerja lintas budaya dan memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tetap relevan di berbagai lokasi operasi. Perusahaan harus mengatasi tantangan seperti integrasi budaya kerja Asia dengan budaya lokal di negara-negara barat, serta membangun model kepemimpinan yang dapat diterima secara global. Banyak MNC Asia mengadopsi pendekatan "*glocalization*," yaitu menyeimbangkan antara strategi global dengan adaptasi lokal, untuk memastikan keberhasilan mereka dalam mempekerjakan dan mempertahankan talenta terbaik di pasar internasional. Pendekatan ini membutuhkan investasi signifikan dalam pelatihan lintas budaya, sistem kompensasi yang kompetitif, dan pengelolaan hubungan karyawan yang inklusif (Luo & Witt, 2021) Dengan mempertimbangkan temuan penelitian sebelumnya tentang konvergensi dan divergensi, maka

penting adanya perspektif bernuansa di mana setiap negara dan kawasan di Asia memiliki campuran sistem bisnis nasional yang berbeda, dan di mana praktik manajemen sumber daya manusia merespons pengaruh bertingkat dengan berbagai cara (Malik et al., 2022).

Perusahaan Multinasional yang Beroperasi di Asia

Asia telah menjadi tujuan utama bagi perusahaan multinasional (MNC) karena pertumbuhannya yang pesat, populasi yang besar, dan peningkatan kelas menengah yang signifikan. Negara-negara seperti Cina, India, dan negara-negara Asia Tenggara menawarkan peluang besar bagi MNC di berbagai sektor, termasuk manufaktur, teknologi, dan jasa keuangan. Daya tarik Asia sebagai tujuan investasi global didorong oleh kombinasi tenaga kerja yang kompetitif, pasar konsumen yang besar, dan kebijakan pemerintah yang mendukung investasi asing. Namun, MNC juga dihadapkan pada tantangan seperti perbedaan budaya, regulasi ketat, dan persaingan dari perusahaan domestik (Shenkar et al., 2021).

Manajemen sumber daya manusia (HRM) menjadi salah satu elemen kunci bagi MNC yang beroperasi di Asia untuk memastikan keberhasilan bisnis mereka. Dalam konteks Asia yang beragam secara budaya dan bahasa, MNC harus mengembangkan kebijakan yang sensitif terhadap nilai-nilai lokal sambil tetap menjaga

standar global. Keberhasilan MNC dalam mengelola tenaga kerja di Asia sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk memfasilitasi komunikasi lintas budaya, memberikan pelatihan yang relevan, dan menciptakan lingkungan kerja inklusif. Selain itu, pendekatan "glocalization" yang menggabungkan strategi global dengan adaptasi lokal menjadi kunci utama dalam menghadapi dinamika pasar tenaga kerja Asia (Busch, 2021).

Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya, dan Perilaku Karyawan

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi dan memengaruhi perilaku karyawan. Kepemimpinan transformasional, misalnya, dikenal karena kemampuannya menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi mereka melalui visi yang jelas dan pemberdayaan individu. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter cenderung lebih berfokus pada kontrol dan hasil jangka pendek, meskipun dapat menciptakan ketidakpuasan dan pengurangan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat budaya organisasi yang positif, meningkatkan kohesi tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan produktivitas (Rahmatullah et al., 2022).

Budaya organisasi dan budaya nasional juga memengaruhi bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan dan diterima oleh karyawan. Dalam budaya kolektivistis-

tik, seperti di banyak negara Asia, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan kerja sama tim cenderung lebih efektif. Sebaliknya, di budaya individualistik, pendekatan yang memberikan otonomi dan pengakuan individu lebih dihargai. Hasil penelitian (Wolf, 2006) melalui penelitian *GLOBE Study* menyoro-ti bahwa interaksi antara gaya kepemimpinan, budaya, dan perilaku karyawan menentukan hasil organisasi, seperti kinerja, inovasi, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, pemimpin harus memahami konteks budaya dan perilaku karyawan untuk memilih pendekatan yang paling sesuai dan efektif.

Kontrak Psikologis

Kontrak psikologis (*psychological contracts*) mengacu pada keyakinan tak tertulis antara karyawan dan organisasi mengenai hak, kewajiban, dan harapan masing-masing pihak. Berbeda dengan kontrak formal, kontrak psikologis bersifat subjektif dan mencakup aspek emosional serta sosial dalam hubungan kerja. Definisi kontrak psikologis merupakan janji-janji timbal balik yang dirasakan oleh individu terkait apa yang akan diberikan organisasi kepada mereka, seperti seorang karyawan yakin bahwa ia telah diperlakukan secara adil (Conway, 2005) pengakuan, stabilitas, atau peluang pengembangan, sebagai imbalan atas kontribusi mereka. Beberapa hasil penelitian kontrak psikologis berhubungan positif dengan hasil yang diinginkan karyawan seperti komitmen (Conway et al., 2011; Coyle-

Shapiro & Kessler, 2000; Rousseau, 1990; Solinger et al., 2016), kepuasan kerja (Birtch et al., 2016) (Rayton & Yalabik, 2014), *organizational citizenship behavior* (Anggraeni et al., 2017; Koomson & Opoku Mensah, 2020), dan *task performance* (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Park et al., 2015). Kontrak psikologis berhubungan negatif dengan hasil yang tidak diharapkan dari karyawan seperti keinginan untuk pindah kerja (Blomme et al., 2010; Kraak et al., 2017) dan perilaku kerja yang kontraproduktif (Doden et al., 2018; Griep & Vantilborgh, 2018). Ketika kontrak ini dipenuhi, karyawan cenderung lebih puas, terlibat, dan loyal terhadap organisasi. Sebaliknya, pelanggaran kontrak psikologis dapat menimbulkan rasa kecewa, menurunkan motivasi, dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi (Rousseau, 1995). Timbal balik adalah inti untuk menjelaskan hubungan antara evaluasi kontrak psikologis dan sikap serta perilaku karyawan (Bordia et al., 2014; Doden et al., 2018; Ostroff & Bowen, 2015)

Kontrak psikologis memiliki dampak besar pada strategi manajemen sumber daya manusia, terutama dalam mengelola ekspektasi karyawan dan membangun hubungan kerja yang saling menguntungkan. Organisasi harus proaktif dalam mengelola kontrak psikologis melalui komunikasi yang transparan, pengakuan atas kontribusi karyawan, dan penanganan masalah dengan cepat untuk mencegah pelanggaran. Kontrak psikologis yang dikelola dengan baik dapat

meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja tinggi. Dalam konteks dunia kerja yang dinamis, organisasi juga harus fleksibel dalam menyesuaikan kontrak psikologis sesuai dengan perubahan kebutuhan karyawan dan kondisi bisnis (DelCampo, 2007).

Tanggung Jawab Sosial, Kesejahteraan Karyawan dan Resiliensi

Corporate Social Responsibility (CSR) tidak hanya menjadi alat untuk memperkuat citra perusahaan, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Program CSR yang berfokus pada aspek sosial, lingkungan, dan kesejahteraan komunitas dapat meningkatkan rasa bangga dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka peduli terhadap nilai-nilai sosial yang lebih besar cenderung memiliki kesejahteraan emosional dan psikologis yang lebih tinggi. Selain itu, inisiatif CSR yang melibatkan partisipasi langsung karyawan, seperti kegiatan relawan, dapat memberikan makna tambahan dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada kebahagiaan dan kepuasan kerja (Glavas, 2016).

CSR juga memainkan peran penting dalam membangun ketahanan karyawan (*employee resilience*), terutama dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan atau perubahan yang signifikan. Ketika orga-

nisasi menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial, karyawan merasa lebih didukung secara moral, yang membantu mereka mengembangkan ketahanan emosional dan profesional. CSR yang terintegrasi dengan budaya organisasi tidak hanya meningkatkan ketahanan individu tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dengan demikian, CSR dapat menjadi strategi berkelanjutan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal (Aguinis & Glavas, 2019).

Tema-tema di atas merupakan kumpulan penelitian dan praktik yang terkait dengan MSDM di Asia. Meskipun artikel-artikel ini tidak mencakup semua tema, penulis mengusulkan agar artikel-artikel ini mewakili sejumlah besar tema tersebut. Artikel-artikel ini juga memberikan panduan untuk riset mendatang yang mungkin dilakukan di Asia. Walau ada beberapa tumpang tindih antara beberapa kumpulan penelitian dan praktik, harapannya ada beberapa perluasan penting untuk penelitian di masa yang akan datang.

Referensi

- Agarwal, R., Mishra, A. K., & Dixit, P. (2002). *GENDER AND WORK-LIFE BALANCE*. 2002, 67–75.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Mana-*

- gement*, 45(3), 1057–1086.
- Alam, I., Islam, K. A., & Al-Amin, D. M. (2015). Human Resource Practices & Gender Discrimination in Asian Countries. *International Journal of Innovative Research and Creative Technology*, 1(3).
- Aloisi, A., & Gramano, E. (2020). Workers without workplaces and unions without unity: Non-standard forms of employment, platform work and collective bargaining. *Employment Relations for the 21st Century*, 37–59.
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Anggraeni, A. I., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2017). The role of psychological contract on employee commitment and organisational citizenship behaviour: A study of Indonesian young entrepreneurs in management action. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–9.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page

Publishers.

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. Kogan Page Publishers.
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663.
- Bird, J. (2006). Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations Today*, 33(3), 21–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ert.20114>
- Birtch, T. A., Chiang, F. F. T., & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217–1236. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1069752>
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain

- turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144–162.
- Bobek, V., Kreinecker, J., & Horvat, T. (n.d.). Talent and Retention Management. *Power, Politics and Influence: Exercising Followership, Leadership, and Practicing Politics*, 159.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., & Tang, R. L. (2014). Effects of Resource Availability on Social Exchange Relationships: The Case of Employee Psychological Contract Obligations. *Journal of Management*, 43(5), 1447–1471. <https://doi.org/10.1177/0149206314556317>
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2013). *Human resource management in developing countries*. Routledge.
- Busch, V. L. (2021). *Glocal Human Resources Leaders' Roles, Role Conflict, and Competencies*. Indiana Institute of Technology.
- Catherine, N. W., Fosh, P., & Naylor, D. (2002). Work-family conflict for employees in an East Asian airline: Impact on career and relationship to gender. *Economic and Industrial Democracy*, 23(1), 67–105.

- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Conway, N. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277–299.
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>
- Cooke, F. L. (2008). The changing dynamics of employment relations in China: An evaluation of the rising level of labour disputes. *Journal of Industrial Relations*, 50(1), 111–138.
- Cooke, F. L. (2013). *Human resource management in China: New trends and practices*. Routledge.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://>

doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210

- Darwish, T. K., Singh, S., Batsakis, G., & Potočnik, K. (2024). Cross-country analysis of HRM parameters in emerging markets: an assessment of measurement invariance. *British Journal of Management*, *35*(2), 692–705.
- DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: A direction for the future. *Management Research News*, *30*(6), 432–440.
- Dixit, R., & Sinha, V. (2020). Addressing training and development bottlenecks in HRM: Facilitating a paradigm shift in building human capital in global organizations. In *Contemporary global issues in human resource management* (pp. 141–161). Emerald Publishing Limited.
- Doden, W., Grote, G., & Rigotti, T. (2018). Does leader-member exchange buffer or intensify detrimental reactions to psychological contract breach? The role of employees' career orientation. *Journal of Vocational Behavior*, *106*, 192–208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.004>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity. *Harvard Business Review*, *98*(6), 114–122.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, *7*, 144.
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of

- psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, *104*, 141–153.
- Grzywacz, J. G., Arcury, T. A., Marín, A., Carrillo, L., Burke, B., Coates, M. L., & Quandt, S. A. (2007). Work-family conflict: Experiences and health implications among immigrant Latinos. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1119.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *International Educational and Professional*.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 30–41.
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C. S. P. R., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, *11*(24), 162.
- Khateeb, F. R. (2021). Work life balance-A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, *23*(1), 27–55.
- Kim, S., & Cooke, F. L. (2017). The future of human resource management in Asia in a world of change.

- In *Routledge Handbook of Human Resource Management in Asia* (pp. 415–430). Routledge.
- Koomson, S., & Opoku Mensah, A. (2020). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological contract breach and organizational citizenship behaviour. *Journal of Psychology and Behavioural Science, 8*(2), 19–26.
- Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O., & Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research, 70*, 108–117.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). *Person–environment fit*.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342.
- Kumar, R., Budhwar, P., Patel, C., & Varma, A. (2019). Self-regulation and expatriate adjustment: The role of regulatory fit. *Human Resource Management Review, 29* (4), 100666. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.09.002>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open*

Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 66.

- Lin, T.-C., Huang, S.-L., & Huang, L.-E. (2021). Exploring IS Project Outsourcing Success: A Psychological Contract Breach Perspective. *Journal of Information Management*, 28(1), 63–100.
- Luo, Y., & Witt, M. A. (2021). Springboard MNEs under de-globalization. *Journal of International Business Studies*, 1–14.
- Malik, A., Pereira, V., Budhwar, P., Froese, F. J., Minbaeva, D., Sun, J., Nguyen, A. T., & Xue, S. (2022). Multilevel relational influences on HRM practices: a cross-country comparative reflective review of HRM practices in Asia. *Asian Business & Management*, 21(5), 745.
- Meyer, G. J., & Kurtz, J. E. (2006). Advancing personality assessment terminology: Time to retire" objective" and" projective" as personality test descriptors. *Journal of Personality Assessment*, 87(3), 223–225.
- Mone, E., London, M., & Mone, E. M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2015). Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196–214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>

- Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The Impact of Ethical Leadership on Employees' In-Role Performance: The Mediating Effect of Employees' Psychological Ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 385–408. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21217>
- Priya, & Varsha. (2015). Managing Work-Life Balance: A Study of Married Female Employees in Management & Engineering Colleges in a Selected Area [PDF] from smsjournals.com. *Adhyayan A Journal of Management Sciences*, 5, 73–84.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 249–271.
- Rachmad, Y. E. (2022). *The Role of Artificial Intelligence and Human Collaboration in Management 5.0: a Global Perspective*. The Academic Professor Board Protocol No.
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 3(2), 180–194.
- Rajadhyaksha, U., & Ramadoss, K. (2013). *Work-family conflict in India: Test of a causal model*.

- Rana, S., Prashar, S., Barai, M. K., & Hamid, A. B. A. (2021). Determinants of international marketing strategy for emerging market multinationals. *International Journal of Emerging Markets*, *16*(2), 154–178.
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2022). Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *42*(11/12), 1028–1065.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(17), 2382–2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Roberson, Q., King, E., & Hebl, M. (2020). Designing more effective practices for reducing workplace inequality. *Behavioral Science & Policy*, *6*(1), 39–49.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(5), 389–400. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Thousand Oakes*.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?

- Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1, 198–225.
- Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. (2021). *International business*. Routledge.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 494–514. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2047>
- Song, S., Shi, X., Song, G., & Huq, F. A. (2021). Linking digitalization and human capital to shape supply chain integration in omni-channel retailing. *Industrial Management & Data Systems*, 121(11), 2298–2317.
- Sousa, B., Ferreira, J. J. M., Jayantilal, S., & Dabic, M. (2024). Global talent management—talents, mobility and global experiences—a systematic literature review. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*.
- Stata, R. (1989). Organizational learning—the key to management innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63.
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Su, R., Murdock, C., & Rounds, J. (2015). *Person-*

environment fit.

- Tomaskovic-Devey, D. (2014). The relational generation of workplace inequalities. *Social Currents*, 1(1), 51–73.
- Tyskbo, D. (2024). Beyond performance and potential in talent management: exploring the impact of mobility on talent designation. *Personnel Review*.
- Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2010). Work—family conflict, self-efficacy, job satisfaction, and gender: Evidences from Asia. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), 298–308.
- Warokka, A., & Febrilia, I. (2015). Work-family conflict and job performance: Lesson from a Southeast Asian emerging market. *Journal of Southeast Asian Research*, 2015(2015), 1–14.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677.
- Wilkinson, A., Sun, J., & K Mowbray, P. (2020). Employee voice in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 471–484.
- Wolf, T. (2006). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review]/House, RJ, Hanges, PJ, & Javidan, M., Eds. *Journal of Applied Christian Leadership*, 1(1), 55–71.
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person–environment fit theory: Exploring the role of

affect as both cause and outcome of PE fit.
Journal of Applied Psychology, 94(5), 1210.

Bab II

MOTIVASI

BAB ini membahas berbagai aspek terkait dorongan, kebutuhan, keinginan, atau tujuan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku tertentu. Secara umum, teori motivasi mencoba menjelaskan: 1) apa yang mendorong perilaku manusia, mengapa seseorang melakukan sesuatu atau memilih suatu tindakan dibandingkan tindakan lain dan bagaimana kebutuhan, tujuan, atau keinginan memengaruhi perilaku. 2) bagaimana motivasi bekerja yaitu Proses mental dan emosional yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, faktor internal (seperti kebutuhan biologis, emosi, dan keinginan pribadi) dan eksternal (seperti insentif atau tekanan sosial) yang memengaruhi motivasi. Beberapa teori motivasi dan kaitannya dengan MSDM adalah sebagai berikut:

1. *Maslow's Hierarchy of Needs*

Teori ini menjelaskan bahwa manusia dimotivasi oleh lima tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Maslow, 1943, 1970), yang diperkenalkan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943, merupakan salah satu teori psikologi paling berpengaruh dalam memahami motivasi manusia. Maslow mengusulkan bahwa kebutuhan manusia disusun dalam bentuk

piramida hierarkis, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan yang lebih kompleks. Lima tingkat utama dalam hierarki ini meliputi kebutuhan fisiologis (seperti makanan dan air), kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial (seperti hubungan interpersonal), kebutuhan penghargaan (pengakuan dan harga diri), hingga kebutuhan aktualisasi diri, yaitu realisasi potensi penuh seseorang. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus dipenuhi sebelum individu dapat memfokuskan perhatian pada tingkat yang lebih tinggi (Maslow, 1943).

Dari perspektif praktis, teori ini banyak digunakan dalam berbagai bidang, termasuk manajemen, pendidikan, dan pemasaran. Dalam konteks organisasi, misalnya, kebutuhan fisiologis dapat dipenuhi melalui gaji yang mencukupi, sementara kebutuhan keamanan diwujudkan melalui lingkungan kerja yang stabil. Kebutuhan sosial dapat dipenuhi melalui kerja tim yang harmonis, dan kebutuhan penghargaan dipenuhi dengan pengakuan terhadap kontribusi individu. Akhirnya, aktualisasi diri dapat dicapai dengan memberikan peluang pengembangan karier dan pekerjaan yang sesuai dengan minat serta bakat individu. Meskipun relevansinya terlihat jelas dalam kehidupan nyata, kritik terhadap teori ini mencakup kekakuannya, karena tidak semua individu mengikuti hierarki tersebut secara linier.

Dalam penelitian lebih lanjut, seperti yang dijelaskan oleh Wahba & Bridwell (1976), teori Maslow

cenderung bersifat konseptual dan kurang didukung oleh bukti empiris yang kuat. Namun, teori ini tetap berpengaruh sebagai kerangka dasar untuk memahami kebutuhan manusia. Adaptasi modern dari teori ini, seperti teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) oleh Alderfer (1969), telah mencoba menyederhanakan hierarki kebutuhan menjadi lebih fleksibel. Secara keseluruhan, meskipun ada keterbatasan, teori Maslow memberikan wawasan berharga tentang cara kebutuhan manusia memengaruhi perilaku dan motivasi.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow memiliki hubungan erat dengan manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam memahami dan mengelola motivasi karyawan di tempat kerja. Dalam teori ini, Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan manusia disusun dalam hierarki, dari kebutuhan fisiologis dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks SDM, hierarki ini menjadi panduan untuk merancang kebijakan dan strategi yang membantu organisasi memenuhi kebutuhan karyawan pada setiap level. Sebagai contoh, kebutuhan fisiologis dapat dipenuhi melalui gaji yang adil dan kompensasi yang memadai, sementara kebutuhan keamanan diwujudkan melalui lingkungan kerja yang stabil, asuransi kesehatan, dan kontrak kerja jangka panjang.

Pada tingkat sosial, organisasi dapat memfasilitasi kebutuhan karyawan melalui budaya kerja yang kolaboratif, tim yang solid, dan peluang untuk menjalin hubungan interpersonal. Kebutuhan penghargaan

dapat dipenuhi dengan memberikan pengakuan atas prestasi, promosi, dan insentif tambahan. Akhirnya, aktualisasi diri karyawan dapat diwujudkan melalui pelatihan, pengembangan karier, dan peluang untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan. Dengan memanfaatkan teori Maslow, SDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Meski teori Maslow memberikan kerangka yang berguna, penerapannya dalam SDM tidak selalu bersifat linier. Dalam praktiknya, karyawan mungkin memiliki prioritas kebutuhan yang berbeda tergantung pada latar belakang budaya, situasi hidup, dan preferensi individu. Oleh karena itu, manajer SDM perlu mengadaptasi pendekatan ini secara fleksibel untuk memastikan semua kebutuhan terpenuhi. Perusahaan yang secara konsisten merancang kebijakan SDM berdasarkan kebutuhan karyawan cenderung memiliki kinerja organisasi yang lebih baik. Dengan demikian, teori Maslow tetap relevan sebagai panduan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan dan aspirasi karyawan secara menyeluruh (Bowen & Ostroff, 2004).

2. *Motivation-Hygiene Theory*

Teori ini membahas faktor motivasi (*motivators*) dan faktor pemeliharaan (*hygiene*) yang memengaruhi

kepuasan kerja. Faktor pemotivasi berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, pengakuan, tanggung jawab, pencapaian. Faktor pemeliharaan/higienis meliputi gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja. Teori ini digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan fokus pada faktor motivasi. Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959 membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori utama: faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator meliputi elemen-elemen seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang untuk pertumbuhan, yang secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, faktor higienis mencakup kondisi kerja, gaji, hubungan antar karyawan, dan kebijakan perusahaan. Meski faktor higienis tidak memberikan motivasi langsung, ketidakhadirannya dapat menyebabkan ketidakpuasan (Herzberg et al., 2011).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), teori ini memberikan panduan untuk merancang kebijakan yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Manajer harus memastikan bahwa faktor higienis, seperti lingkungan kerja yang nyaman dan kompensasi yang adil, telah terpenuhi untuk mencegah ketidakpuasan karyawan. Setelah itu, fokus harus diarahkan pada faktor motivator, seperti menyediakan peluang pengembangan karier, memberikan pengakuan atas pencapaian, dan menciptakan pekerja-

an yang bermakna. Dengan mengintegrasikan kedua aspek ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan secara efektif (House & Wigdor, 1967).

Manajer SDM dapat menggunakan teori ini sebagai panduan dalam merancang kebijakan dan praktik kerja. Misalnya, untuk memenuhi faktor higienis, perusahaan dapat mengimplementasikan kebijakan kesejahteraan karyawan, memberikan pelatihan kerja yang memadai, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Di sisi lain, faktor motivator dapat diintegrasikan dengan memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan, merancang pekerjaan yang menantang, dan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan. Dengan menggabungkan kedua elemen ini, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, produktivitas, serta loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Namun, seperti teori motivasi lainnya, penerapan teori Herzberg tidak selalu bersifat universal. Preferensi karyawan terhadap faktor motivator dan higienis dapat bervariasi tergantung pada budaya, usia, dan pengalaman kerja. Oleh karena itu, manajer SDM perlu melakukan pendekatan yang fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan individu serta konteks organisasi. Studi seperti yang dilakukan oleh Bassett-Jones & Lloyd (2005) menunjukkan bahwa kombinasi antara faktor higienis dan motivator dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kepuasan dan kinerja

karyawan, cinta uang dapat menjelaskan hubungan antara gaji dan kepuasan kerja (Tan & Waheed, 2011). Meski demikian, teori Herzberg tetap menjadi kerangka kerja yang berharga dalam memahami dinamika kepuasan kerja dan motivasi, terutama ketika dikombinasikan dengan teori motivasi lain untuk memberikan pendekatan yang lebih holistik.

3. *McClelland's Theory of Needs*

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland pada tahun 1961, menjelaskan bahwa motivasi manusia dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama: kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Menurut McClelland, setiap individu memiliki kombinasi kebutuhan ini, tetapi salah satu dari ketiganya biasanya menjadi dominan dan memengaruhi perilaku serta keputusan mereka. Orang yang termotivasi oleh prestasi, misalnya, cenderung fokus pada pencapaian tujuan yang menantang, sedangkan mereka yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi lebih memprioritaskan hubungan interpersonal yang harmonis. Di sisi lain, individu yang didominasi oleh kebutuhan kekuasaan cenderung mencari pengaruh atau kontrol atas orang lain (McClelland, 1961).

Dalam manajemen sumber daya manusia, teori ini memiliki aplikasi praktis untuk memahami apa yang memotivasi karyawan dan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

mereka. Misalnya, karyawan dengan kebutuhan prestasi tinggi akan berkembang dalam peran yang memberikan tanggung jawab individual, target yang menantang, dan peluang untuk menerima umpan balik yang konstruktif. Karyawan dengan kebutuhan prestasi tinggi cenderung termotivasi oleh tantangan, target yang jelas, dan umpan balik langsung atas pencapaian mereka. Manajer SDM dapat memanfaatkan hal ini dengan memberikan tanggung jawab individual dan peluang untuk mengukur keberhasilan secara objektif. Mereka yang memiliki kebutuhan afiliasi lebih cocok untuk bekerja dalam tim yang kolaboratif dan mendukung, sedangkan individu dengan kebutuhan kekuasaan tinggi sering kali menunjukkan potensi kepemimpinan dan dapat dimotivasi melalui peluang untuk memimpin proyek atau mengelola tim. Untuk karyawan dengan kebutuhan kekuasaan, SDM dapat memfasilitasi peluang kepemimpinan, peran pengambilan keputusan, atau proyek yang memungkinkan mereka untuk memengaruhi orang lain. Dengan memahami kebutuhan dominan karyawan, manajer dapat merancang tugas, insentif, dan jalur karier yang meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Miner, 2015).

Namun, penerapan teori McClelland memerlukan pendekatan yang fleksibel karena kebutuhan individu dapat berubah seiring waktu dan dipengaruhi oleh konteks budaya serta pengalaman pribadi. Selain itu, teori ini menekankan pentingnya pengukuran ke-

butuhan melalui metode seperti *Thematic Apperception Test* (TAT), yang memerlukan analisis subjektif dan terkadang dianggap kurang praktis dalam konteks organisasi modern. Meski demikian, penelitian seperti yang dilakukan oleh Harrell dan Stahl (1984) menunjukkan bahwa kebutuhan motivasi yang dijelaskan oleh McClelland memiliki relevansi kuat dalam pengembangan kinerja individu dan organisasi. Oleh karena itu, teori ini tetap menjadi kerangka kerja yang berguna dalam memahami dan mengelola motivasi karyawan.

4. *Expectancy Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964 menjelaskan bagaimana individu memutuskan untuk melakukan sesuatu berdasarkan ekspektasi mereka terhadap hasil yang akan diperoleh. Teori ini menekankan tiga elemen utama: ekspektansi, yaitu keyakinan individu bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja tertentu; instrumentalitas, yaitu keyakinan bahwa kinerja tersebut akan membawa hasil atau imbalan tertentu; dan valensi, yaitu nilai atau daya tarik hasil tersebut bagi individu. Dengan kata lain, teori ini menegaskan bahwa motivasi seseorang bergantung pada persepsi mereka tentang hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang diinginkan (Vroom, 1964). Hasil meta-analisis yang dilakukan oleh Van Eerde & Thierry (1996) menunjukkan bahwa komponen-komponen dalam teori ekspektansi, yaitu ekspek-

tasi, instrumentalitas, dan valensi, memiliki hubungan yang signifikan namun bervariasi terhadap kinerja dan perilaku kerja. Artikel ini menegaskan bahwa meskipun model ekspektansi adalah alat yang berguna untuk memahami motivasi kerja, ada faktor kontekstual lain yang dapat memoderasi hubungan antara harapan individu dan hasil kinerja, seperti jenis pekerjaan dan budaya organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), teori ini memberikan kerangka kerja untuk merancang kebijakan dan sistem insentif yang memotivasi karyawan. Misalnya, jika karyawan merasa bahwa usaha mereka tidak akan menghasilkan kinerja yang diharapkan (ekspektansi rendah), mereka cenderung kurang termotivasi. Jika mereka percaya bahwa kinerja yang baik tidak akan dihargai (instrumentalitas rendah), motivasi juga akan menurun. Oleh karena itu, manajer SDM perlu memastikan bahwa tujuan kinerja jelas, dukungan yang memadai diberikan, dan sistem penghargaan secara transparan terkait dengan kinerja. Dengan menciptakan hubungan yang kuat antara usaha, kinerja, dan imbalan, teori ini dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.

Salah satu implikasi penting dari teori ini adalah perlunya memastikan bahwa karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuan mereka untuk mencapai target yang ditetapkan (ekspektansi tinggi). Manajer dapat mendukung hal ini dengan menyediakan pelatihan, sumber daya, dan lingkungan kerja yang kondusif.

sif. Selain itu, untuk meningkatkan instrumentalitas, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa kinerja karyawan diakui dan dihargai melalui sistem penghargaan yang transparan dan adil, seperti bonus, promosi, atau pengakuan formal. Valensi, di sisi lain, dapat ditingkatkan dengan memahami kebutuhan dan preferensi individu, sehingga imbalan yang diberikan relevan dan menarik bagi karyawan.

Namun, keberhasilan penerapan teori ini bergantung pada pemahaman mendalam terhadap persepsi dan preferensi karyawan, yang bersifat subjektif. Misalnya, beberapa karyawan mungkin memprioritaskan penghargaan finansial, sementara yang lain lebih menghargai pengakuan sosial atau peluang pengembangan karier. Teori ekspektasi Vroom menyediakan kerangka kerja yang fleksibel dan adaptif bagi manajer SDM untuk memotivasi karyawan dengan cara yang paling efektif.

5. *Theory of Justice*

Teori ini dikembangkan oleh J. Stacy Adams menekankan pentingnya keadilan perseptual dalam hubungan kerja, terutama dalam konteks motivasi. Teori ini mendalilkan bahwa individu membandingkan rasio input (usaha, keterampilan, pengalaman) dengan output (imbalan, pengakuan, penghargaan) yang mereka terima dibandingkan dengan orang lain (Adams, 1965). Ketidakseimbangan dalam perbandingan ini dapat memicu rasa ketidakadilan, yang memengaruhi

tingkat kepuasan kerja, motivasi, dan perilaku karyawan. Misalnya, jika seseorang merasa bahwa mereka bekerja lebih keras tetapi mendapatkan kompensasi lebih rendah dibandingkan rekan kerja, mereka cenderung mengalami ketidakpuasan.

Ketidakadilan yang dirasakan dapat menyebabkan berbagai reaksi, seperti menurunkan tingkat usaha, mencari cara untuk meningkatkan kompensasi, atau bahkan meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, keadilan yang dirasakan meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Teori ini juga menunjukkan bahwa persepsi individu sangat subyektif dan dapat dipengaruhi oleh faktor budaya, pengalaman pribadi, dan norma organisasi (Greenberg, 1990). Dalam konteks manajemen, pemimpin harus memastikan bahwa kebijakan kompensasi dan penghargaan dirancang secara transparan dan adil untuk mengurangi konflik dan meningkatkan produktivitas.

Dalam praktik, teori ini menjadi dasar untuk sistem evaluasi kinerja, struktur kompensasi, dan pengembangan budaya organisasi yang inklusif. Namun, kritik utama terhadap teori ini adalah sifatnya yang terlalu bergantung pada persepsi subjektif, yang dapat berbeda secara signifikan antar individu. Selain itu, teori ini kurang mempertimbangkan dinamika kelompok dan pengaruh faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja. Meskipun demikian, Teori Keadilan Adams tetap relevan dalam memahami motivasi dan perilaku di tempat kerja, terutama dalam mencip-

takan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif (Miner, 2015).

Teori Keadilan Adams menjadi fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam menciptakan kebijakan yang adil dan transparan. Keadilan perseptual memainkan peran utama dalam memastikan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Dalam penggajian, misalnya, perusahaan harus memastikan bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan kontribusi karyawan dan sebanding dengan rekan kerja dalam posisi serupa. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam perlakuan organisasi, mereka lebih termotivasi, menunjukkan loyalitas yang tinggi, dan berkontribusi secara maksimal pada tujuan perusahaan.

Teori ini juga relevan dalam manajemen konflik dan pengelolaan hubungan antar karyawan. Ketidakeimbangan yang dirasakan dalam distribusi tugas atau penghargaan dapat memicu ketidakpuasan dan ketegangan antar individu. Oleh karena itu, manajer SDM dapat menggunakan pendekatan berbasis keadilan untuk mengelola konflik ini, misalnya dengan menyediakan ruang dialog terbuka untuk mendengarkan keluhan karyawan dan mengevaluasi kebijakan yang ada. Hal ini menciptakan rasa dihargai, meningkatkan hubungan kerja, dan mencegah rotasi karyawan yang tinggi. Keadilan upah sebagai imbalan yang adil terhadap pekerjaan yang dilakukan pekerja dapat menjadi indikator penting dalam teori ini. Keadilan upah dan

kepuasan upah memiliki hubungan yang kuat, yang berarti bahwa jika pekerja percaya bahwa upah adil dengan penjelasan yang jelas dari pemberi kerja, pekerja akan memiliki kepuasan yang tinggi (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

Dalam manajemen kinerja, teori ini membantu perusahaan merancang sistem evaluasi dan penghargaan yang objektif dan adil. Misalnya, penilaian berbasis hasil kerja yang terukur dan bebas bias memastikan bahwa karyawan merasa dihargai secara proporsional. Selain itu, teori ini mendorong manajer SDM untuk memahami pentingnya komunikasi yang baik dalam menjelaskan keputusan terkait promosi, penggajian, atau penghargaan. Implementasi teori ini mendukung terciptanya budaya kerja yang inklusif, yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang baik (Armstrong & Taylor, 2023).

6. *Regulatory Focus Theory*

Regulatory Focus Theory (RFT) adalah teori psikologi yang dikembangkan oleh E. Tory Higgins pada tahun 1997. Teori ini berfokus pada cara individu memotivasi diri mereka sendiri untuk mencapai tujuan berdasarkan dua orientasi regulasi utama: *promotion focus* dan *prevention focus*. *Promotion focus* berkaitan dengan pencapaian harapan dan aspirasi, seperti mengejar kesuksesan, pertumbuhan, dan perkembangan. Sebaliknya, *prevention focus* berkaitan dengan pe-

menenuhi kewajiban dan tanggung jawab, serta menghindari kegagalan dan risiko (Higgins, 1997). Dalam *promotion focus*, individu lebih cenderung mengambil risiko dan berorientasi pada hasil positif. Mereka memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan dan cenderung merasa termotivasi oleh peluang untuk berkembang. Misalnya, seseorang yang berorientasi pada *promotion focus* mungkin melihat peluang karier baru sebagai kesempatan untuk meningkatkan potensi mereka. Sementara itu, individu dengan *prevention focus* lebih memperhatikan keamanan dan stabilitas, serta termotivasi untuk menghindari kegagalan. Mereka cenderung mempertimbangkan kemungkinan konsekuensi negatif dari tindakan mereka, seperti memastikan langkah-langkah pencegahan sebelum mengambil keputusan penting (Shah et al., 1998).

Teori ini memiliki implikasi yang signifikan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama dalam memahami motivasi karyawan dan pengelolaan mereka. Dalam MSDM, *promotion focus* dan *prevention focus* dapat digunakan untuk merancang strategi yang sesuai dengan preferensi motivasi individu. Karyawan dengan *promotion focus* cenderung lebih termotivasi oleh peluang untuk berkembang, menerima penghargaan, dan meraih kesuksesan. Sebaliknya, karyawan dengan *prevention focus* lebih memperhatikan keamanan, stabilitas, dan pemenuhan tanggung jawab. Dalam praktiknya, RFT dapat membantu dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembang-

an karyawan. Misalnya, dalam rekrutmen, wawancara atau tes psikologis yang mengidentifikasi orientasi regulasi calon karyawan dapat membantu perusahaan memilih individu yang sesuai dengan budaya kerja dan kebutuhan organisasi. Dalam pelatihan, pendekatan *promotion-focused* dapat mencakup pemberian tantangan baru dan peluang inovasi, sementara *prevention-focused* dapat difokuskan pada pengembangan keterampilan untuk menghindari kesalahan dan meningkatkan efisiensi (Brockner & Higgins, 2001).

Selain itu, teori ini relevan dalam desain sistem penghargaan dan penilaian kinerja. Untuk karyawan dengan *promotion focus*, penghargaan seperti bonus berbasis kinerja atau peluang promosi mungkin lebih efektif dalam memotivasi mereka. Sementara itu, bagi karyawan dengan *prevention focus*, insentif seperti keamanan kerja, stabilitas pendapatan, atau pengakuan atas kepatuhan dan tanggung jawab dapat memberikan motivasi yang lebih kuat. Dengan menerapkan pendekatan berbasis RFT, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mengoptimalkan produktivitas (Trevelyan, 2011). Penelitian lain menemukan bahwa *promotion focus* cenderung berhubungan dengan inovasi, proaktivitas, dan pencapaian tujuan, sedangkan *prevention focus* lebih terkait dengan kepatuhan, penghindaran kesalahan, dan stabilitas kerja (Lanaj et al., 2012).

7. Self-Determination Theory

Self-Determination Theory/SDT adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada tahun 1985. Teori ini menekankan pentingnya kebutuhan psikologis dasar dalam memengaruhi motivasi, perkembangan, dan kesejahteraan individu. Tiga kebutuhan utama yang menjadi inti teori ini adalah kebutuhan untuk otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterhubungan (*relatedness*). Ketika kebutuhan ini terpenuhi, individu cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, yaitu dorongan untuk melakukan sesuatu karena kesenangan atau kepuasan yang berasal dari aktivitas itu sendiri (Deci & Ryan, 2013).

Kebutuhan otonomi mengacu pada keinginan individu untuk merasa bahwa mereka memiliki kendali atas pilihan dan tindakan mereka. Kebutuhan kompetensi berkaitan dengan dorongan untuk merasa mampu dan efektif dalam melakukan sesuatu. Sementara itu, kebutuhan keterhubungan mencerminkan keinginan untuk merasa terhubung dan memiliki hubungan yang bermakna dengan orang lain. SDT membedakan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dengan menyatakan bahwa motivasi intrinsik lebih efektif dalam mendukung keberlanjutan dan kualitas kinerja dibandingkan motivasi ekstrinsik yang lebih bergantung pada hadiah atau tekanan eksternal (Ryan & Deci, 2000).

Teori *Self-Determination* memiliki relevansi yang

kuat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama dalam memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dalam MSDM, SDT menunjukkan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan produktif ketika kebutuhan dasar mereka untuk otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Kebutuhan ini memengaruhi motivasi intrinsik, yaitu dorongan untuk bekerja berdasarkan rasa kepuasan dan pemenuhan pribadi, yang sering kali menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan keberlanjutan dalam pekerjaan (Baard et al., 2004).

Kebutuhan otonomi dapat dipenuhi melalui pemberian kebebasan bagi karyawan dalam mengambil keputusan dan menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kendali atas pekerjaan mereka, tingkat keterlibatan mereka meningkat. Kebutuhan kompetensi dapat dipenuhi dengan menyediakan pelatihan yang relevan, umpan balik konstruktif, dan tantangan yang sesuai dengan keterampilan mereka. Dengan demikian, karyawan merasa lebih percaya diri dan mampu menghadapi tanggung jawab pekerjaan. Sementara itu, kebutuhan keterhubungan dapat dipenuhi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, membangun hubungan yang baik antar karyawan, dan mendorong kolaborasi yang bermakna (Gagné & Deci, 2005).

SDT juga dapat digunakan untuk mendesain sistem penghargaan dan pengakuan dalam organisasi.

Penghargaan yang mendukung motivasi intrinsik, seperti penghargaan berbasis pengakuan atas kontribusi atau peluang pengembangan karier, lebih efektif daripada insentif berbasis tekanan eksternal seperti ancaman atau hukuman. Dengan menerapkan prinsip-prinsip SDT, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan produktivitas secara keseluruhan. Pemahaman tentang teori ini memungkinkan pemimpin dan manajer untuk merancang strategi MSDM yang memfasilitasi kesejahteraan karyawan dan pertumbuhan organisasi untuk menciptakan motivasi yang berkelanjutan (Stone et al., 2009).

8. *Goal Setting Theory*

Teori Tujuan (*Goal Theory*) adalah pendekatan psikologi yang menjelaskan bagaimana tujuan memengaruhi motivasi dan kinerja individu. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Edwin A. Locke dan Gary P. Latham melalui *Goal Setting Theory*. Mereka mengemukakan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, tetapi realistis dapat meningkatkan motivasi karena tujuan tersebut memberikan arah, meningkatkan usaha, serta mendorong ketekunan dalam menghadapi tantangan. Ketika individu memiliki tujuan yang jelas, mereka lebih cenderung untuk mengembangkan strategi yang efektif guna mencapainya (Locke & Latham, 2015).

Menurut Day & Tosey (2011), komponen utama dari teori ini meliputi spesifikasi tujuan (tujuan harus

jelas, seperti SMART goals), kesulitan tujuan (tujuan yang menantang mendorong motivasi lebih besar), dan komitmen terhadap tujuan (komitmen tinggi membuat individu lebih fokus dan bertahan dalam mencapai target). Selain itu, umpan balik juga menjadi elemen penting dalam teori ini. Umpan balik memungkinkan individu mengevaluasi kemajuan mereka terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Locke dan Latham juga membedakan jenis orientasi tujuan, seperti *mastery goals* (fokus pada belajar dan penguasaan keterampilan) dan *performance goals* (fokus pada pencapaian hasil dan perbandingan sosial). Teori ini menjadi dasar untuk menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) yang memotivasi karyawan untuk mencapai target.

Implementasi *goal setting* dalam SDM mencakup berbagai area, seperti manajemen kinerja, pengembangan keterampilan, teori ini digunakan untuk mendorong *transformational leadership*, di mana pemimpin menginspirasi bawahannya dengan visi yang jelas dan tujuan yang bermakna (Locke E. A. & Latham, 2002). Komponen inti dari teori ini mencakup spesifikasi tujuan, tingkat kesulitan tujuan, dan komitmen terhadap tujuan. Locke dan Latham (2002) juga menekankan pentingnya umpan balik dalam mencapai tujuan. Umpan balik memungkinkan individu mengetahui apakah mereka berada di jalur yang benar atau memerlukan perubahan strategi. Selain itu, teori ini membedakan orientasi tujuan, seperti *mastery goals* (berfo-

kus pada pembelajaran dan penguasaan keterampilan) dan *performance goals* (berfokus pada hasil dan perbandingan sosial). Penetapan tujuan yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga membantu individu merasa lebih termotivasi secara intrinsik.

Referensi

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46 (3), 159–169.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142–175.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10), 2045–2068.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying po-

- wer? *Journal of Management Development*, 24 (10), 929–943.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203–221.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 35–66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>
- Day, T., & Tosey, P. (2011). Beyond SMART? A new framework for goal setting. *Curriculum Journal*, 22 (4), 515–534.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331–362.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399–432.
- Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1984). McClelland’s tri-
chotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9 (3–4), 241–252.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011).

- The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4).
- Lanaj, K., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998.
- Locke E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Locke, E., & Latham, G. (2015). Goal-setting theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 159–183). Routledge.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review Google Schola*, 2, 21–28.
- Maslow, A. H. (1970). New introduction: Religions, values, and peak-experiences. *Journal of Transpersonal Psychology*, 2(2), 83–90.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. *Van No Strand*.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination

- theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: how regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). *Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money*.
- Trevelyan, R. (2011). Self-regulation and effort in entrepreneurial tasks. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 17(1), 39–63. <https://doi.org/10.1108/13552551111107507>
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240.

Bab III

KEPEMIMPINAN

BAB ini membahas kepemimpinan yaitu kajian yang membahas bagaimana seseorang memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam manajemen, teori kepemimpinan sering digunakan untuk memahami berbagai gaya, ciri, dan strategi kepemimpinan yang efektif dalam berbagai konteks. Berikut beberapa teori kepemimpinan utama:

1. Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory

Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard menekankan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang paling efektif untuk semua situasi. Teori ini berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan (*readiness*) atau kematangan (*maturity*) pengikut. Kematangan ini mencakup dua aspek utama: kompetensi (kemampuan teknis dan pengetahuan) serta komitmen (motivasi dan rasa tanggung jawab). Gaya kepemimpinan yang diusulkan meliputi instruksi (*directing*), pelatihan (*coaching*), dukungan (*supporting*), dan pen-delegasian (*delegating*), yang masing-masing diterapkan sesuai dengan tingkat kematangan pengikut (Blanchard et al., 1986).

Dalam konteks organisasi, teori ini relevan untuk membantu pemimpin menghadapi keragaman individu dan situasi di tempat kerja. Misalnya, seorang karyawan baru dengan kompetensi rendah tetapi motivasi tinggi membutuhkan pendekatan instruktif, sementara karyawan yang kompeten dan berpengalaman lebih cocok diberi tanggung jawab melalui delegasi. Dengan fleksibilitas gaya ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan sekaligus mencapai tujuan organisasi secara efektif. Penerapan teori ini juga mendorong pemimpin untuk menjadi lebih adaptif dalam merespons perubahan kebutuhan tim atau proyek (Cairns et al., 1998; Hersey & Blanchard, 1990).

Meskipun teori ini populer dan aplikatif, beberapa kritik telah muncul terkait dengan pengukurannya yang kurang konkret dan tergantung pada interpretasi subjektif pemimpin. Tingkat kematangan karyawan tidak selalu mudah diidentifikasi dan dapat berubah seiring waktu atau berdasarkan situasi tertentu. Selain itu, teori ini cenderung kurang memperimbangan pengaruh budaya organisasi dan lingkungan eksternal terhadap efektivitas gaya kepemimpinan. Namun, terlepas dari batasannya, teori ini tetap menjadi kerangka yang berguna dalam pelatihan kepemimpinan dan pengembangan organisasi, karena memberikan panduan praktis untuk mengelola individu dengan cara yang lebih personal dan kontekstual.

Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

memiliki relevansi kuat dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal memimpin individu dan tim dengan tingkat kematangan yang beragam. Dengan pendekatan situasional, manajer SDM dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kompetensi dan komitmen karyawan. Misalnya, karyawan baru yang belum memiliki keterampilan teknis memerlukan gaya kepemimpinan instruktif (*directing*), sedangkan karyawan berpengalaman yang sudah mandiri lebih cocok dengan gaya pen delegasian (*delegating*). Penyesuaian ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga mendukung pengembangan keterampilan individu (Dunbar & Winston, 2024).

Dalam praktik SDM, teori ini membantu manajer membimbing karyawan melalui tahap-tahap perkembangan kematangan, dari tingkat rendah hingga tinggi. Dengan memberikan arahan, dukungan, atau pelatihan sesuai kebutuhan, pemimpin dapat membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri mereka. Sebagai contoh, dalam program pelatihan dan pengembangan, manajer dapat mengidentifikasi tingkat kematangan peserta untuk menyesuaikan metode pembelajaran yang paling efektif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendorong retensi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam perjalanan profesional mereka (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Teori ini juga relevan dalam pengelolaan tim dan

membangun budaya kerja yang inklusif. Pemimpin yang memahami kebutuhan unik setiap individu dapat menciptakan lingkungan yang lebih kolaboratif, di mana setiap karyawan merasa perannya diakui. Dalam konteks SDM, ini berarti membangun sistem evaluasi kinerja dan penghargaan yang fleksibel serta adil. Selain itu, teori ini mendorong manajer untuk lebih tanggap terhadap perubahan dinamika tim, memastikan bahwa strategi kepemimpinan mereka terus relevan dengan kondisi yang ada. Pendekatan ini sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan berbasis pada pengembangan manusia (Schiehll & Morissette, 2000).

2. *Transactional Leadership Theory*

Teori ini adalah teori pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada hubungan berbasis transaksi antara pemimpin dan pengikut. Dalam model ini, pemimpin menggunakan penghargaan dan hukuman untuk memotivasi pengikut dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemimpin transaksional biasanya menetapkan struktur yang jelas, menetapkan harapan spesifik, dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa standar dipenuhi. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Max Weber pada awal abad ke-20 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass pada tahun 1981 sebagai bagian dari teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Thien, 5 C.E.).

Ciri utama dari kepemimpinan transaksional adalah orientasinya pada tugas, hasil, dan kepatuhan. Pemimpin transaksional cenderung fokus pada efisiensi operasional dan pengendalian proses kerja melalui pendekatan berbasis hierarki. Tindakan mereka sering melibatkan penetapan tujuan jangka pendek, memberikan penghargaan (seperti insentif finansial atau pengakuan) untuk kinerja yang baik, dan memberikan hukuman atau sanksi ketika hasil tidak sesuai harapan. Model ini sering diterapkan dalam situasi di mana struktur dan prosedur yang ketat diperlukan, seperti di sektor manufaktur, militer, atau dalam organisasi dengan tugas rutin (Swan, 2023).

Meskipun pendekatan ini memiliki kekuatan dalam menciptakan efisiensi dan stabilitas, teori kepemimpinan transaksional sering dikritik karena kurang memperhatikan hubungan emosional atau aspirasi jangka panjang pengikut. Pemimpin transaksional dianggap kurang mendorong inovasi dan tidak memberikan banyak ruang untuk pengembangan pribadi atau kreativitas. Teori ini efektif dalam situasi di mana pekerjaan bersifat rutin dan tujuan organisasi jelas terdefinisi. Misalnya, dalam manajemen SDM, pemimpin dapat menggunakan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) untuk mengukur hasil kerja karyawan, memberikan bonus atau insentif berdasarkan pencapaian target, dan memberikan arahan langsung untuk meningkatkan efisiensi. Dengan fokus pada efisiensi dan kepatuhan terhadap aturan, kepepem-

pinan transaksional cocok diterapkan dalam struktur organisasi yang hierarkis dan memiliki prosedur operasional standar.

3. Transformational Leadership Theory

Teori kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif pada pengikutnya. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard Bass. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga berupaya membangun visi yang menginspirasi dan melibatkan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Prinsip utama teori ini meliputi pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*) (Bass, 2006).

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh gaya yang karismatik dan berorientasi pada visi. Pemimpin transformasional sering menggunakan komunikasi yang kuat untuk membangun kepercayaan, menyampaikan visi organisasi, dan memotivasi pengikut untuk menghadapi tantangan dengan kreatif. Selain itu, pemimpin ini mendorong pengikut untuk berpikir kritis, mengembangkan solusi inovatif, dan mening-

katkan keterampilan mereka. Mereka juga memperhatikan kebutuhan individu, memberikan bimbingan personal, dan menciptakan hubungan yang mendukung pertumbuhan profesional. Karakteristik ini memungkinkan pemimpin untuk mendorong kinerja yang tinggi dan mengembangkan loyalitas serta komitmen dari pengikut (Wang et al., 2011).

Kepemimpinan transformasional sangat relevan di era modern, terutama di lingkungan organisasi yang berubah dengan cepat dan kompetitif. Pemimpin transformasional dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan teknologi, tren pasar, dan ekspektasi karyawan yang terus berkembang. Gaya kepemimpinan ini telah terbukti meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Contohnya adalah pemimpin di perusahaan teknologi yang menggunakan visi yang jelas dan inovasi untuk memimpin tim menuju pencapaian yang signifikan. Dengan menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada pengembangan dan kolaborasi, pemimpin transformasional mampu mendorong keberhasilan jangka panjang organisasi (Hartnell & Walumbwa, 2011).

Teori kepemimpinan transformasional memiliki hubungan erat dengan manajemen SDM, terutama dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka melalui motivasi, pemberdayaan, dan pelatihan. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ino-

vasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam manajemen SDM, gaya ini sering diterapkan melalui program pengembangan bakat, *mentorship*, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan stimulasi intelektual dan perhatian individual, pemimpin transformasional memastikan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional dan pribadi (Al Harbi et al., 2019). Dalam organisasi yang dinamis, pemimpin transformasional membantu mengelola perubahan dengan cara menginspirasi karyawan untuk beradaptasi dan berkolaborasi menuju tujuan yang lebih besar. Pendekatan ini juga memperkuat keterlibatan karyawan dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan (Murari & Mukherjee, 2021).

4. *Charismatic Leadership Theory*

Teori kepemimpinan karismatik berfokus pada pengaruh pribadi dan daya tarik emosional seorang pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin karismatik sering dilihat sebagai individu yang memiliki visi yang kuat, kemampuan komunikasi yang luar biasa, dan keyakinan diri yang tinggi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Max Weber (2009), yang menggambarkan karisma sebagai "kualitas luar biasa" yang membuat seseorang mampu membangkitkan pengabdian dari pengikutnya. Kepemimpinan karismatik berbeda dari gaya kepemimpinan

an lainnya karena bergantung pada hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut (Sy et al., 2018).

Pemimpin karismatik memiliki kemampuan untuk menciptakan visi yang menarik dan inspiratif yang memberikan arah kepada organisasi atau kelompok. Mereka juga dikenal karena keterampilan komunikasi mereka yang kuat, yang memungkinkan mereka menyampaikan visi dengan cara yang menggugah emosi dan memotivasi tindakan. Selain itu, mereka menunjukkan keyakinan tinggi dalam mencapai tujuan, bahkan dalam situasi yang penuh tantangan. Pemimpin karismatik sering menggunakan daya tarik pribadi mereka untuk membangun kepercayaan, loyalitas, dan dedikasi dari pengikutnya (Sincer & Özdemir, 2024). Namun, keberhasilan mereka juga bergantung pada kemampuan untuk menyeimbangkan pengaruh karismatik dengan hasil yang berkelanjutan dan nyata. Kepemimpinan karismatik tetap relevan dalam konteks organisasi modern, terutama dalam situasi yang membutuhkan perubahan besar atau ketika menghadapi krisis. Pemimpin karismatik mampu memberikan semangat baru kepada organisasi, menciptakan arah yang jelas, dan memotivasi tim untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Dalam manajemen SDM, kepemimpinan karismatik memainkan peran penting dalam memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Pemimpin karismatik mampu menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas dan

energi emosional yang positif. Mereka menciptakan hubungan yang mendalam dengan karyawan, yang memperkuat rasa memiliki terhadap tujuan organisasi. Dalam praktik SDM, pendekatan karismatik dapat diterapkan untuk mendorong perubahan organisasi, memotivasi tim di bawah tekanan, dan meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi yang penuh semangat (Awamleh, 2022). Pemimpin karismatik memengaruhi karyawan tidak hanya melalui arahan tetapi juga melalui pengaruh pribadi mereka. Hal ini sejalan dengan pendekatan SDM yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Misalnya, pemimpin karismatik sering memberikan penghargaan simbolis, pengakuan publik, atau penghargaan emosional yang memperkuat rasa percaya diri karyawan. Dengan keterampilan komunikasi yang kuat, mereka mampu memotivasi tim untuk mengatasi hambatan dan mencapai tujuan yang ambisius. Selain itu, pemimpin karismatik sering mendorong budaya kerja kolaboratif dan inovatif, yang berdampak positif pada produktivitas organisasi (El Haddad et al., 2021).

5. *Distributed Leadership Theory*

Teori kepemimpinan distribusi (*distributed leadership*) adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pembagian tanggung jawab kepemimpinan di antara anggota organisasi, bukan terpusat pada satu individu pemimpin. Konsep ini mengakui

bahwa kepemimpinan adalah praktik kolektif yang melibatkan interaksi antara individu, konteks, dan tugas tertentu. Teori ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi modern yang kompleks dan membutuhkan kolaborasi lebih besar di berbagai level. Pemimpin distribusi tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan utama tetapi juga mendorong partisipasi dan kontribusi dari semua anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan distribusi didasarkan pada beberapa karakteristik utama, seperti kolaborasi, fleksibilitas, dan pemberdayaan (Berraies et al., 2021). Dalam teori ini, tanggung jawab kepemimpinan dibagikan sesuai dengan keahlian dan peran yang dimiliki anggota organisasi, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan efisien. Implementasi kepemimpinan distribusi terlihat dalam organisasi yang mendorong praktik berbasis tim, seperti delegasi tanggung jawab proyek, kolaborasi lintas departemen, dan rotasi peran kepemimpinan berdasarkan kebutuhan tugas. Pendekatan ini memberikan ruang bagi anggota tim untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri, memperkuat kemampuan kolektif organisasi dalam menghadapi tantangan.

Kepemimpinan distribusi sangat relevan di era modern, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Dengan menyebarkan tanggung jawab kepemimpinan, organisasi dapat lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih cepat merespons tan-

tangan. Pendekatan ini juga meningkatkan keterlibatan karyawan, karena mereka merasa memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks pendidikan, misalnya, teori kepemimpinan distribusi banyak diterapkan untuk mendorong kolaborasi antara guru, staf administrasi, dan kepala sekolah dalam menciptakan hasil belajar yang lebih baik. Secara keseluruhan, teori ini mempromosikan budaya kerja yang partisipatif, inovatif, dan berbasis pemberdayaan (Printy & Liu, 2021).

Teori kepemimpinan distribusi menekankan pentingnya kolaborasi dan partisipasi aktif dari berbagai individu di dalam organisasi untuk memimpin dan membuat keputusan. Dalam konteks manajemen SDM, teori ini relevan karena memberikan pendekatan berbasis tim, di mana tanggung jawab kepemimpinan dibagi sesuai dengan keterampilan dan kompetensi individu. Dengan mendistribusikan tanggung jawab, manajemen SDM dapat menciptakan struktur kerja yang lebih fleksibel dan dinamis, yang memungkinkan setiap individu berkontribusi secara signifikan pada keberhasilan organisasi.

Penerapan teori kepemimpinan distribusi dalam manajemen SDM juga mendukung pemberdayaan karyawan. Dengan memberikan peran kepemimpinan kepada berbagai anggota tim, organisasi mendorong pengembangan keterampilan kepemimpinan pada semua level. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa memiliki tanggung ja-

wab dan kontrol atas hasil kerja mereka. Selain itu, pendekatan ini memperkuat budaya pembelajaran dan inovasi, karena karyawan didorong untuk berbagi ide, berkolaborasi, dan mencari solusi bersama. Dalam manajemen SDM, kebijakan seperti rotasi kerja, pengelolaan proyek berbasis tim, dan pengakuan atas kontribusi individu adalah contoh penerapan kepemimpinan distribusi. Kepemimpinan distribusi sangat relevan dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang kompleks dan dinamis. Dalam era digital dan globalisasi, struktur hierarkis tradisional sering kali tidak cukup responsif terhadap perubahan cepat. Pendekatan kepemimpinan distribusi memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif dan inovatif dengan melibatkan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini meningkatkan keterlibatan karyawan, loyalitas, dan produktivitas, karena mereka merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam manajemen SDM, teori ini mendorong pengembangan budaya kerja yang kolaboratif, inklusif, dan berbasis pemberdayaan (Jönsson et al., 2021).

6. *Trait Leadership Theory*

Teori Trait dalam kepemimpinan berfokus pada karakteristik bawaan atau sifat-sifat individu yang diyakini membedakan pemimpin dari pengikut. Teori ini berpendapat bahwa pemimpin yang efektif memiliki sifat-sifat tertentu seperti kepercayaan diri, kecerdas-

an, karisma, dan keterampilan interpersonal. Pendekatan ini mencoba mengidentifikasi "resep" universal untuk kepemimpinan melalui pengamatan sifat-sifat yang konsisten ditemukan pada pemimpin sukses. Meskipun populer pada awal perkembangan teori kepemimpinan, pendekatan ini kemudian diperluas untuk mencakup kombinasi antara sifat bawaan dan keterampilan yang dapat dikembangkan (Gibb, 1947).

Keunggulan utama teori ini adalah kemampuannya untuk memberikan dasar untuk memahami mengapa beberapa individu tampaknya lebih cocok untuk memimpin daripada yang lain. Sifat-sifat seperti keberanian dan empati memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi calon pemimpin. Namun, teori ini juga menuai kritik karena cenderung mengabaikan konteks situasional dan perilaku. Tidak semua sifat yang dianggap ideal dalam teori ini relevan atau efektif dalam setiap situasi kepemimpinan. Misalnya, sifat karisma mungkin tidak relevan dalam lingkungan kerja yang sangat teknis dan berbasis data.

Dalam konteks modern, teori Trait digunakan sebagai dasar dalam program pengembangan kepemimpinan dan proses seleksi, seperti tes kepribadian dan penilaian kompetensi. Banyak organisasi menggabungkan elemen dari teori ini dengan pendekatan lainnya, seperti teori situasional, untuk mendapatkan pandangan yang lebih menyeluruh tentang kepemimpinan. Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa sifat-sifat tertentu, seperti kecerdasan emosional, me-

mainkan peran penting dalam kepemimpinan yang efektif, yang mencerminkan perkembangan teori ini ke arah yang lebih dinamis dan kontekstual (Kalish & Luria, 2021).

Teori Trait memiliki relevansi signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam proses seleksi dan rekrutmen pemimpin. Dengan mengidentifikasi sifat-sifat tertentu yang dianggap penting untuk kepemimpinan, seperti kepercayaan diri, kecerdasan emosional, dan kemampuan komunikasi, organisasi dapat menggunakan alat asesmen seperti tes kepribadian untuk menemukan calon pemimpin yang potensial. Misalnya, penilaian seperti *Big Five Personality Traits* atau tes kecerdasan emosional sering digunakan untuk mengevaluasi apakah kandidat memiliki karakteristik yang diperlukan untuk posisi kepemimpinan strategis (Camps et al., 2016).

7. Contingency Theory

Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) adalah pendekatan dalam manajemen dan kepemimpinan yang berpendapat bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola atau memimpin sebuah organisasi. Sebaliknya, efektivitas strategi manajemen atau gaya kepemimpinan bergantung pada situasi tertentu. Prinsip utama teori ini adalah bahwa variabel-variabel kontekstual, seperti lingkungan organisasi, karakteristik tugas, dan sifat bawahan, memengaruhi keputusan yang paling tepat. Salah satu teori kontingensi yang

terkenal adalah *Fiedler's Contingency Theory*, yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan individu dan situasi kerja (Fiedler, 1958; Peters et al., 1985)

Teori Kontingensi memberikan kerangka kerja bagi pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan mereka dengan kebutuhan spesifik situasi. Misalnya, dalam situasi krisis, pemimpin mungkin perlu mengadopsi gaya yang lebih otoritatif untuk memastikan keputusan cepat dan tegas. Sebaliknya, dalam lingkungan kerja kreatif, pendekatan yang lebih demokratis dan partisipatif mungkin lebih efektif. Teori ini juga digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi, seperti perancangan struktur organisasi yang sesuai dengan ukuran perusahaan, teknologi yang digunakan, atau kompleksitas pasar. *Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model* adalah salah satu variasi teori kontingensi yang menekankan penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan dan kompetensi bawahan (Cairns et al., 1998).

Meskipun Teori Kontingensi memberikan pandangan fleksibel dan kontekstual, kritik terhadap teori ini mencakup kurangnya panduan praktis yang spesifik untuk menganalisis situasi dan memilih strategi yang tepat. Selain itu, teori ini dianggap menantang untuk diterapkan di lingkungan kerja yang kompleks dengan banyak variabel yang berinteraksi. Namun, relevansi teori ini tetap tinggi di era modern, terutama di lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan mema-

hami dan menerapkan prinsip kontingensi, organisasi dapat lebih adaptif terhadap perubahan eksternal dan internal, meningkatkan efektivitas operasional dan kepemimpinan.

Pendekatan kontingensi dalam manajemen SDM dan kepemimpinan memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif dalam menghadapi tantangan modern, seperti globalisasi, teknologi baru, dan kebutuhan karyawan yang terus berkembang. Misalnya, strategi retensi karyawan di perusahaan teknologi startup mungkin berbeda dengan perusahaan manufaktur tradisional karena perbedaan budaya kerja dan ekspektasi karyawan. Selain itu, teori ini membantu pemimpin untuk mengembangkan kecerdasan situasional dalam memimpin tim yang beragam, baik dari segi keterampilan, usia, maupun latar belakang budaya. Dengan menekankan pentingnya analisis situasi, teori kontingensi membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis (Yukl, 2011).

8. *Servant Leadership Theory*

Teori kepemimpinan servant atau *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam esainya, *The Servant as Leader*. Pemimpin servant fokus pada kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan pengikutnya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan

lingkungan di mana individu merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Nilai inti dari servant leadership meliputi empati, kesadaran, mendengarkan, pengembangan orang lain, dan komitmen untuk membangun komunitas (Greenleaf, 2008). Seorang pemimpin servant memiliki karakteristik utama, seperti kemampuan untuk mendengarkan secara aktif, menunjukkan empati, dan memberikan perhatian penuh kepada individu dalam timnya. Mereka juga memiliki kesadaran yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta dampak keputusan mereka terhadap orang lain. Implementasi *servant leadership* terlihat dalam tindakan nyata, seperti membangun hubungan yang kuat, memberdayakan karyawan, dan mempromosikan kesejahteraan kolektif. Pemimpin servant tidak hanya berfokus pada hasil organisasi tetapi juga pada pertumbuhan pribadi dan profesional para pengikut mereka (Wells, 2004).

Servant leadership sangat relevan di era modern, di mana organisasi semakin mengutamakan budaya kerja inklusif dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong inovasi (Kaur, 2018). Dengan menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, pemimpin servant membantu membangun loyalitas dan meningkatkan produktivitas. Dalam jangka panjang, pendekatan ini juga berkontribusi pada keberlanjutan

organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia yang kuat dan kohesif. Contoh keberhasilan *servant leadership* dapat ditemukan dalam organisasi nirlaba, perusahaan sosial, dan bahkan perusahaan teknologi yang mendorong budaya kerja berbasis nilai (Amin et al., 2024).

Dalam konteks manajemen SDM, *servant leadership* menekankan pentingnya pelayanan kepada karyawan sebagai aset utama organisasi. Pemimpin servant tidak hanya bertanggung jawab untuk mencapai target organisasi tetapi juga memastikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan terpenuhi. Dengan pendekatan ini, manajemen SDM berfokus pada pengembangan individu, seperti pelatihan, mentoring, dan memberikan peluang untuk pertumbuhan karier. Sebagai hasilnya, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi (Peterlin et al., 2015; Taylor & Pearse, 2013). *Servant leadership* juga relevan dalam membangun keterlibatan karyawan tinggi. Dengan mendengarkan dan memahami kebutuhan serta aspirasi karyawan, pemimpin servant menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif (Garber et al., 2009; Nauman et al., 2022). Pendekatan ini sering diwujudkan dalam kebijakan SDM seperti pemberdayaan karyawan melalui delegasi tanggung jawab, pengakuan atas kontribusi, dan pengembangan budaya kerja yang berorientasi pada kerja tim. Pemimpin servant mem-

perkuat hubungan interpersonal dan membangun kepercayaan, yang merupakan elemen penting dalam menciptakan organisasi yang harmonis dan berdaya saing (Joseph & Winston, 2005).

Dalam era organisasi modern yang menghadapi perubahan cepat dan tantangan global, *servant leadership* menawarkan pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada manusia. Pemimpin servant membantu organisasi beradaptasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan loyalitas karyawan. Mereka juga membantu membangun budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai seperti empati, integritas, dan keberlanjutan. Dalam manajemen SDM, gaya kepemimpinan ini diterapkan melalui program kesejahteraan karyawan, pengelolaan konflik yang konstruktif, dan promosi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dengan menempatkan karyawan sebagai prioritas utama, *servant leadership* membantu organisasi mencapai tujuan strategis sembari menciptakan dampak sosial yang positif.

9. *Authentic Leadership Theory*

Teori kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) berfokus pada keaslian seorang pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Pemimpin otentik dikenal karena integritas, transparansi, dan kemampuan mereka untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai inti dan identitas diri mereka. Konsep ini menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif berasal

dari kejujuran, kesadaran diri, dan hubungan yang tulus dengan pengikut. Bill George, seorang tokoh penting dalam pengembangan teori ini, mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai gaya kepemimpinan yang didasarkan pada pengalaman hidup, prinsip moral, dan komitmen terhadap kesejahteraan orang lain (Leavy, 2023).

Kepemimpinan otentik memiliki empat dimensi utama: kesadaran diri (*self-awareness*), pengelolaan hubungan yang transparan (*relational transparency*), pemrosesan informasi yang seimbang (*balanced processing*), dan moral internal yang kuat (*internalized moral perspective*). Pemimpin otentik menyadari kekuatan dan kelemahan mereka sendiri serta bagaimana hal tersebut memengaruhi orang lain. Mereka juga terbuka terhadap kritik dan umpan balik, menunjukkan transparansi dalam komunikasi, dan membuat keputusan berdasarkan prinsip moral yang jelas. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin membangun hubungan yang penuh kepercayaan dengan pengikutnya, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Gardner et al., 2021).

Kepemimpinan otentik sangat relevan di era modern, di mana kepercayaan terhadap pemimpin seringkali menjadi tantangan. Dalam organisasi, gaya kepemimpinan ini membantu menciptakan budaya kerja yang inklusif, memberdayakan, dan berfokus pada kesejahteraan karyawan. Pemimpin otentik mampu menginspirasi pengikut untuk menghadapi tantangan

dengan keyakinan dan keselarasan tujuan. Pendekatan ini juga terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan, loyalitas, dan kepuasan kerja. Dalam situasi yang penuh tekanan atau ketidakpastian, pemimpin otentik memberikan arahan yang jujur dan konsisten, yang membantu memperkuat rasa percaya di antara anggota tim.

Teori kepemimpinan otentik memiliki relevansi yang kuat dalam manajemen SDM karena menekankan nilai keaslian dan integritas dalam mengelola karyawan. Pemimpin otentik bertindak berdasarkan prinsip moral yang jelas dan transparan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan dan kepercayaan. Dalam manajemen SDM, gaya kepemimpinan ini membantu membangun budaya kerja yang inklusif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Pemimpin otentik juga mampu mengenali kebutuhan unik karyawan dan memberikan bimbingan yang sesuai untuk mendukung pertumbuhan mereka. Pemimpin otentik berfokus pada pengembangan hubungan yang tulus dengan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan mereka. Transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan yang etis menciptakan rasa aman di tempat kerja, yang merupakan elemen penting untuk membangun loyalitas dan motivasi. Dalam manajemen SDM, kepemimpinan otentik diterapkan melalui program seperti pelatihan kepemimpinan berbasis nilai,

mentoring, dan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong karyawan untuk menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan visi organisasi (Wheeler, 2022).

Dalam kepemimpinan modern, di mana organisasi sering menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas, kepemimpinan otentik menawarkan pendekatan yang stabil dan berorientasi pada nilai. Pemimpin otentik dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dengan menunjukkan kejujuran dan ketulusan dalam menangani tantangan. Dalam manajemen SDM, gaya ini juga relevan untuk membangun budaya kerja yang berkelanjutan dan mendukung inovasi. Dengan memprioritaskan kepercayaan dan hubungan yang sehat, pemimpin otentik memungkinkan organisasi menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta menciptakan dampak jangka panjang yang positif (Jang, 2021).

Referensi

- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, *48* (5), 1082–1099.
- Amin, S., Shahnaz, M., & Mukminin, A. (2024). The impacts of the servant leadership on the innovative work behaviors: looking at the role of public

- service motivation and employee engagement. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(2), 41–54.
- Awamleh, F. T. (2022). Charismatic leadership style to overcome employee resistance to the management of organizational change process. *Global Journal of Management and Business Research*, 22(3), 11–18.
- Bass, B. M. (2006). Transformational leadership. *Lawrence Elabaum Associating*.
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., Zigarmi, D., & Archibald, S. (1986). *Leadership and the one minute manager*. Collins London.
- Cairns, T. D., Hollenback, J., Preziosi, R. C., & Snow, W. A. (1998). A study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 113–116.
- Camps, J., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). The relation between supervisors' big five personality traits and employees' experiences of abusive supervision. *Frontiers in Psychology*, 7, 112.
- Dunbar, S., & Winston, K. (2024). *An occupational perspective on leadership: Theoretical and practical dimensions*. Taylor & Francis.

- El Haddad, P., Bonnet, M., & Tabchoury, P. (2021). Transforming hidden conflicts into participation: The case of charismatic leadership in the Middle East. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 84–103.
- Fiedler, F. (1958). Fiedler's contingency theory. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. (2009). Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 331–340.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42(3), 267.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. Greenleaf Center for Servant Leadership Westfield, IN.
- Hartnell, C. A., & Walumbwa, F. O. (2011). Transformational leadership and organizational culture. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1990). *Leadership situazionale*. Sperling & Kupfer Editori.
- Jang, E. (2021). Sustainable workplace: impact of authentic leadership on change-oriented organi-

- zational citizenship behavior and the moderating role of perceived employees' calling. *Sustainability*, 13(15), 8542.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2).
- Jønsson, T. F., Bahat, E., & Barattucci, M. (2021). How are empowering leadership, self-efficacy and innovative behavior related to nurses' agency in distributed leadership in Denmark, Italy and Israel? *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1517–1524.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6–22.
- Kalish, Y., & Luria, G. (2021). Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101443.
- Kaur, P. (2018). Mediator analysis of job satisfaction: Relationship between servant leadership and employee engagement. *Metamorphosis*, 17(2), 76–85.
- Leavy, B. (2023). Bill George: Guiding two decades of the authentic leadership movement. *Strategy & Leadership*, 51(3), 3–9.
- Murari, K., & Mukherjee, U. (2021). Role of authentic transformational leadership for managerial excellence and sustainability. *Psychology and*

Education, 58(4), 3612–3628.

- Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17–32.
- Peterlin, J., Pearse, N., & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and Business Review*, 17(3), 1.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274.
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290–325.
- Schiehll, E., & Morissette, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 7–24.
- Sincer, S., & Özdemir, M. (2024). Relationship among Teacher Performance, Organizational Loyalty, Charismatic Leadership. *Educational Academic Research*, 54, 105–118.
- Swan, W. (2023). Transactional Leadership. In *Global*

- Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 12834–12837). Springer.
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 58–69.
- Taylor, S., & Pearse, N. (2013). Creating sustainable organizations through servant leadership. *Leadership and Organizational Change, 215*.
- Thien, L. M. (5 C.E.). Transactional Leadership: What do we know. *Mastering Theories of Educational Leadership and Management*.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270.
- Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.
- Wells, M. A. (2004). *Servant leadership: A theological analysis of Robert K. Greenleaf's concept of human transformation*. Baylor University.
- Wheeler, T. A. (2022). *The effects of authentic leadership on individual occupational well-being*. Walden University.
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. *The SAGE Handbook of Leadership, 24*(1), 286–298.

Bab IV

BELAJAR DAN PENGEMBANGAN

BAB ini membahas teori belajar dan pengembangan mencakup berbagai konsep dan kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana individu belajar dan berkembang sepanjang hidup mereka. Perilaku dipelajari melalui observasi, pengalaman langsung, dan modeling. Teori ini relevan untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Prinsipnya karyawan belajar lebih baik jika relevan dengan pengalaman mereka dan pembelajaran berbasis masalah lebih efektif daripada berbasis instruksi. Berikut beberapa teori belajar dan pengembangan:

1. *Social Learning Theory*

Teori Belajar Sosial yang dikembangkan oleh Albert Bandura menekankan bahwa pembelajaran terjadi melalui pengamatan, peniruan, dan model. Bandura menyatakan bahwa individu tidak hanya belajar melalui pengalaman langsung, tetapi juga dengan mengamati perilaku orang lain dan konsekuensinya. Konsep kunci dalam teori ini adalah *observational learning* (pembelajaran observasional), *modeling* (pemodelan), dan *self-efficacy* (keyakinan pada kemampuan diri). Teori ini menggarisbawahi bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh interaksi dinamis antara faktor personal, lingkungan, dan perilaku itu

sendiri, yang dikenal sebagai *reciprocal determinism* (Bandura, 1969).

Teori ini relevan dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan, organisasi, dan kehidupan sehari-hari. Dalam pendidikan, guru dapat menjadi model perilaku positif, sehingga siswa dapat belajar melalui pengamatan. Dalam lingkungan kerja, karyawan sering kali belajar keterampilan baru atau perilaku melalui pelatihan berbasis simulasi atau dengan mengamati kolega mereka atau manager sebagai roel model (Boumpouri & Galanakis, 2022). Elemen *self-efficacy* juga penting, karena keyakinan pada kemampuan diri memengaruhi motivasi dan ketekunan seseorang dalam menghadapi tantangan. Teori ini membantu menjelaskan bagaimana budaya kerja dan perilaku manajerial dapat memengaruhi kinerja dan sikap karyawan.

Meskipun teori ini sangat berpengaruh, beberapa kritik menyatakan bahwa fokusnya pada pengamatan dan lingkungan mungkin kurang mempertimbangkan aspek biologis atau genetik yang juga memengaruhi perilaku manusia. Namun, relevansi teori ini tetap tinggi, terutama di era digital, di mana media sosial dan *platform* digital memainkan peran besar sebagai alat belajar observasional. Teori Belajar Sosial memberikan wawasan penting tentang bagaimana perilaku individu dapat dibentuk melalui interaksi dengan lingkungan sosial mereka, menjadikannya landasan bagi desain program pelatihan, kampanye sosial, dan pengembangan individu (Brady et al., 2021).

Teori Belajar Sosial Bandura memiliki relevansi yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Pembelajaran berbasis observasi dan pemodelan menjadi inti dari banyak program pelatihan di organisasi. Misalnya, pelatihan berbasis simulasi atau metode *on-the-job training* memungkinkan karyawan mempelajari keterampilan baru dengan mengamati kolega atau pelatih yang lebih berpengalaman. Elemen *self-efficacy* dalam teori ini juga penting, karena membantu karyawan merasa lebih percaya diri dalam menguasai keterampilan baru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan produktivitas. Teori ini juga relevan dalam membangun budaya organisasi yang positif. Dalam lingkungan kerja, perilaku pemimpin dan manajer sering menjadi model bagi karyawan. Jika pemimpin menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, seperti integritas, kerja sama, atau inovasi, karyawan cenderung meniru perilaku tersebut. Dengan memahami teori ini, manajer SDM dapat memanfaatkan kekuatan modeling untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan etika kerja yang kuat. Selain itu, mekanisme *reciprocal determinism* dalam teori ini menunjukkan bahwa perilaku individu dapat membentuk, dan juga dipengaruhi oleh, lingkungan kerja mereka (Koutroubas & Galanakis, 2022).

Aspek *self-efficacy* dalam teori ini memberikan wawasan penting untuk meningkatkan motivasi dan

pengelolaan kinerja karyawan. Dengan memberikan umpan balik positif dan penguatan yang tepat, manajer dapat membantu karyawan membangun keyakinan pada kemampuan mereka. Hal ini meningkatkan ketahanan karyawan dalam menghadapi tantangan dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Selain itu, program mentoring atau pembimbingan juga menjadi alat efektif untuk menerapkan teori ini, di mana karyawan junior belajar melalui observasi langsung dari mentor yang lebih berpengalaman (Kaliappen et al., 2021).

2. Knowles' Andragogy Theory

Teori Andragogi yang diperkenalkan oleh Malcolm Knowles menekankan prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa yang berbeda dari pembelajaran anak-anak (pedagogi). Knowles menyatakan bahwa orang dewasa belajar lebih efektif ketika mereka dilibatkan secara aktif dalam proses pembelajaran. Ada lima asumsi utama dalam teori ini: kebutuhan untuk mengetahui (*adults need to know*), konsep diri (*self-concept*), pengalaman sebagai sumber belajar (*experience*), kesiapan untuk belajar (*readiness to learn*), dan orientasi terhadap pembelajaran yang *problem-based* (*problem-centered*). Teori ini memberikan kerangka kerja yang fokus pada kebutuhan, motivasi, dan otonomi pembelajar dewasa (Knowles, 1974).

Teori Andragogi sangat relevan dalam konteks pelatihan dan pengembangan profesional. Dalam du-

nia kerja, pembelajar dewasa cenderung lebih termotivasi untuk belajar jika materi yang disampaikan relevan dengan tantangan atau masalah yang mereka hadapi di tempat kerja. Contohnya, pelatihan berbasis proyek atau simulasi yang mengacu pada masalah nyata memungkinkan karyawan untuk langsung menerapkan pengetahuan yang baru diperoleh. Selain itu, pendekatan ini mendorong karyawan untuk berbagi pengalaman mereka, yang memperkaya proses pembelajaran secara kolektif, yang diukur dengan konsep diri, peran pengalaman, kesiapan belajar, dan orientasi belajar (Mutakin, 2019). Teori ini dianggap terlalu idealistik, dengan asumsi bahwa semua orang dewasa memiliki motivasi tinggi dan otonomi dalam belajar. Dalam praktik, tidak semua pembelajar dewasa memiliki kesadaran diri yang cukup tinggi untuk mengarahkan pembelajaran mereka sendiri. Namun, relevansi teori ini tetap kuat di era modern, terutama dalam pengembangan *e-learning* dan pembelajaran berbasis teknologi. Program pelatihan yang dirancang berdasarkan prinsip Andragogi cenderung lebih menarik dan efektif, karena menyesuaikan kebutuhan unik pembelajar dewasa, termasuk fleksibilitas waktu, relevansi konteks, dan kesempatan untuk berkolaborasi (Destiani et al., 2023).

Teori Andragogi Knowles memiliki hubungan erat dengan manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Prinsip Andragogi menekankan pentingnya rele-

vansi materi pelatihan dengan kebutuhan profesional dan tujuan pribadi karyawan. Dalam pelatihan berbasis kerja, karyawan dewasa lebih termotivasi untuk belajar jika pelatihan tersebut memberikan solusi nyata untuk tantangan yang mereka hadapi. Oleh karena itu, pelatihan berbasis proyek atau simulasi kerja sering kali menjadi metode yang efektif dalam mendukung pembelajaran di organisasi (Wijaya & Azmy, 2023). Andragogi juga mendukung pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman, yang menjadi salah satu fokus dalam pengelolaan SDM. Karyawan dewasa membawa pengalaman kerja mereka sebagai sumber daya berharga dalam proses pembelajaran. Manajer SDM dapat memanfaatkan prinsip ini dengan menciptakan program mentoring, pelatihan tim, atau diskusi kelompok yang memungkinkan karyawan berbagi pengalaman dan belajar dari satu sama lain. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga membantu membangun kolaborasi antar tim (Hakim, 2024).

3. *Control Theory*

Teori Kontrol (*Control Theory*) adalah teori yang berfokus pada bagaimana individu mengatur perilaku mereka untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses umpan balik. Teori ini berasal dari konsep *feedback loop*, yang diperkenalkan dalam konteks psikologi oleh Carver dan Scheier pada tahun 1980-an. Control Theory menyatakan bahwa individu terus-menerus

memantau kemajuan mereka dengan membandingkan keadaan saat ini (*current state*) dengan keadaan yang diinginkan (*desired state*). Jika terdapat perbedaan atau kesenjangan, individu akan mengambil tindakan untuk memperbaiki atau menyesuaikan perilakunya agar lebih dekat dengan tujuan yang diinginkan (Carver & Scheier, 1982).

Komponen utama dalam teori ini meliputi tiga elemen: sensor, komparator, dan efektor. Sensor mengacu pada kemampuan individu untuk mengamati atau mengevaluasi kondisi saat ini. Komparator adalah proses membandingkan kondisi saat ini dengan tujuan atau standar yang telah ditetapkan. Efektor adalah tindakan yang diambil untuk mengurangi perbedaan antara kondisi saat ini dan tujuan. Proses ini berlangsung secara dinamis dan berulang hingga tujuan tercapai atau individu memutuskan untuk mengubah tujuannya. Pentingnya umpan balik dalam teori ini menjadikannya sangat relevan dalam berbagai konteks, seperti manajemen kinerja, pengembangan diri, dan pendidikan.

Control Theory digunakan untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja yang berbasis umpan balik, seperti evaluasi 360 derajat. Dalam psikologi pendidikan, teori ini membantu siswa mengelola kemajuan belajar mereka melalui pemantauan dan penyesuaian strategi belajar (Carver & Scheier, 2012), untuk memahami bagaimana pengaturan diri melalui umpan balik dapat memengaruhi perilaku manusia. Menurut

teori ini, manusia berperilaku seperti sistem kontrol yang secara konstan memonitor dan membandingkan keadaan saat ini dengan tujuan atau standar yang ingin dicapai, selanjutnya, individu akan mengambil tindakan untuk mengurangi kesenjangan tersebut.

4. *Human Capital Theory*

Human Capital Theory adalah teori yang menjelaskan bahwa individu dianggap sebagai bentuk modal yang dapat ditingkatkan melalui investasi, seperti pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Teori ini pertama kali dipopulerkan oleh Gary Becker dan Theodore Schultz pada tahun 1960-an. *Human Capital Theory* berfokus pada bagaimana peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang dapat meningkatkan produktivitas dan penghasilan, baik untuk individu maupun organisasi. Secara sederhana, teori ini menyamakan pengembangan individu dengan investasi dalam modal fisik, seperti mesin atau teknologi (Becker, 2009).

Dalam konteks ekonomi, teori ini menyatakan bahwa investasi dalam sumber daya manusia menghasilkan peningkatan produktivitas yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi. Pendidikan formal, pelatihan teknis, dan pengembangan keterampilan menjadi bentuk investasi utama yang dipandang sebagai cara untuk meningkatkan nilai dari modal manusia. *Human Capital Theory* juga menjelaskan mengapa individu atau organisasi bersedia mengalokasikan

sumber daya untuk pendidikan atau pelatihan karena manfaat jangka panjangnya, seperti gaji yang lebih tinggi atau efisiensi kerja yang lebih baik (Nafukho et al., 2004).

Namun, *Human Capital Theory* juga memiliki kritik. Salah satu kritik utama adalah pendekatannya yang cenderung menekankan aspek ekonomi semata dan mengabaikan faktor sosial, budaya, dan struktural yang memengaruhi kemampuan individu untuk mengakses peluang pengembangan. Selain itu, teori ini sering mengabaikan ketidaksetaraan dalam akses terhadap pendidikan dan pelatihan yang bisa berdampak pada distribusi keuntungan secara tidak merata (Marginson, 2019).

Dalam manajemen sumber daya manusia, *Human Capital Theory* berperan penting dalam mendasari strategi pengelolaan karyawan. Teori ini mendorong organisasi untuk memandang karyawan sebagai aset berharga yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Contohnya, program pelatihan dan pengembangan keterampilan sering dianggap sebagai investasi untuk meningkatkan "nilai" karyawan, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap tujuan strategis perusahaan. Selain itu, teori ini juga mendorong perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (Gillies, 2014). Teori ini juga terlihat dalam pendekatan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

(Teodoro & Switzer, 2016)

Referensi

- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. *Handbook of Socialization Theory and Research*, 213, 262.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- Boumpouri, M., & Galanakis, M. (2022). Efficiency of managers as role models: a social learning theory perspective. *Psychology*, 12(12), 933–938.
- Brady, W. J., McLoughlin, K., Doan, T. N., & Crockett, M. J. (2021). How social learning amplifies moral outrage expression in online social networks. *Science Advances*, 7(33), eabe5641.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2012). *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Destiani, T., Arbarini, M., & Shofwan, I. (2023). Pendekatan andragogi dalam pembelajaran seTARA daring pada program pendidikan kesetaraan. *Jendela PLS: Jurnal Cendekiawan Ilmiah Pendidikan Luar Sekolah*, 8(1), 32–44.

- Gillies, D. (2014). Human capital, education, and sustainability. *Sisyphus—Journal of Education*, 2 (3), 78–99.
- Hakim, A. M. (2024). Efektivitas Pelatihan Sinematografi dengan Pendekatan Andragogi terhadap Peningkatan Kemampuan Visual, Storytelling, dan Audio pada Peserta di Jakarta Future Hub. *Jelajah Sinema: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1 (2), 75–82.
- Kaliappen, N., Ismail, W. N. A., Ghani, A. B. A., & Sulisworo, D. (2021). Wizer. me and Socrative as Innovative Teaching Method Tools: Integrating TPACK and Social Learning Theory. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(3), 1028–1037.
- Knowles, M. S. (1974). Human resources development in OD. *Public Administration Review*, 34 (2), 115–123.
- Koutroubas, V., & Galanakis, M. (2022). Bandura’s social learning theory and its importance in the organizational psychology context. *Psychology*, 12 (6), 315–322.
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287–301.
- Mutakin, Z. (2019). *Pembelajaran Mandiri Anggota Legislatif Berbasis Teori Andragogi Malcolm Knowles*. Universitas Airlangga.
- Nafukho, F. M., Hairston, N. R., & Brooks, K. (2004).

Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545–551. <https://doi.org/10.1080/1367886042000299843>

Teodoro, M. P., & Switzer, D. (2016). Drinking from the talent pool: A resource endowment theory of human capital and agency performance. *Public Administration Review*, 76(4), 564–575.

Wijaya, A. T., & Azmy, A. (2023). Andragogy in Ethics Education for Auditors. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(11), 317–327.

+Bab V

PERILAKU ORGANISASI

PERILAKU organisasi adalah bidang studi yang membahas bagaimana individu, kelompok, dan struktur memengaruhi perilaku dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan memahami dan mengelola perilaku manusia dalam konteks kerja. Berikut adalah beberapa teori dalam perilaku organisasi:

1. *Behavioral Theory*

Teori Perilaku atau Behavioral Theory adalah cabang psikologi yang menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati daripada proses mental yang tidak terlihat. Teori ini berpendapat bahwa perilaku manusia dibentuk oleh interaksi antara individu dan lingkungannya. Inti dari teori ini adalah prinsip belajar, seperti pengondisian klasik yang diperkenalkan oleh Ivan Pavlov dan pengondisian operan oleh B.F. Skinner. Fokus teori ini adalah bagaimana perilaku diperoleh, dipertahankan, dan diubah melalui penguatan, hukuman, dan pengamatan terhadap lingkungan. Kontribusi Ivan Pavlov dalam SDM terletak pada prinsip-prinsip psikologis yang membantu memahami, membentuk, dan mengelola perilaku manusia di tempat kerja. Dengan menerapkan konsep kondisioning klasik, organisasi dapat meningkatkan efektivitas pela-

tihan, membangun budaya kerja yang sehat, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Gray, 1980). Menurut Skinner (1965) pentingnya memberikan motivasi di tempat kerja yaitu dengan penerapan *reinforcement* positif dan pengurangan *punishment* membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat.

Teori perilaku didasarkan pada asumsi bahwa semua perilaku dapat dipelajari dan dipengaruhi oleh faktor eksternal. Pengondisian klasik, misalnya, menjelaskan bagaimana stimulus netral dapat menghasilkan respons setelah diasosiasikan dengan stimulus yang bermakna. Sementara itu, pengondisian operan menekankan peran konsekuensi dalam membentuk perilaku. Penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan penghapusan stimulus adalah mekanisme utama dalam teori ini. Teori perilaku juga mencakup pembelajaran observasional, sebagaimana dijelaskan oleh Albert Bandura melalui eksperimen *Bobo Doll*, yang menunjukkan bahwa individu dapat belajar dengan mengamati tindakan orang lain (Bandura, 1977).

Dalam konteks kepemimpinan, teori perilaku menyoroti pentingnya tindakan dan gaya kepemimpinan dalam memotivasi tim. Studi-studi seperti *Ohio State Leadership Studies* dan *University of Michigan Studies* mengidentifikasi dua dimensi perilaku utama: fokus pada tugas (*task-oriented*) dan fokus pada hubungan (*relationship-oriented*). Pemimpin yang meng-

gunakan pendekatan *task-oriented* berfokus pada efisiensi dan pencapaian target, sementara pemimpin *relationship-oriented* lebih menekankan pada membangun hubungan interpersonal yang positif (Yunker & Hunt, 1976). Prinsip teori perilaku juga diterapkan dalam pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan perilaku spesifik, seperti memberi penghargaan kepada karyawan atas kinerja yang baik atau memberikan umpan balik konstruktif (Yukl, 1971).

2. System Social Theory

Teori Sistem Sosial, yang dipelopori oleh Talcott Parsons, mendefinisikan masyarakat sebagai sebuah sistem yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berhubungan dan bekerja bersama untuk mencapai keseimbangan. Sistem sosial terdiri dari individu, kelompok, norma, nilai, dan institusi yang membentuk struktur sosial. Teori ini mengidentifikasi empat fungsi utama yang harus dipenuhi untuk mempertahankan keseimbangan sistem, yaitu adaptasi (*adaptation*), pencapaian tujuan (*goal attainment*), integrasi (*integration*), dan pemeliharaan pola (*pattern maintenance*). Teori ini menekankan bahwa setiap elemen dalam sistem sosial memiliki peran yang saling mendukung untuk keberlangsungan keseluruhan sistem (Parsons, 1970).

Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bagaimana struktur dan budaya kerja menciptakan lingkungan yang memungkinkan kolaborasi antara

individu dan kelompok. Setiap komponen organisasi, seperti kepemimpinan, karyawan, dan kebijakan, berfungsi untuk mendukung pencapaian tujuan bersama. Misalnya, proses adaptasi terjadi ketika organisasi menyesuaikan strategi mereka dengan perubahan pasar, sedangkan integrasi dicapai melalui komunikasi yang efektif dan nilai-nilai bersama. Dengan memahami organisasi sebagai sistem sosial, manajer dapat mengidentifikasi masalah yang terjadi di satu bagian sistem dan dampaknya terhadap bagian lain (Espejo, 2003).

Meskipun teori ini memberikan kerangka yang kuat untuk memahami dinamika sosial, beberapa kritik menyebutkan bahwa teori ini terlalu fokus pada stabilitas dan kurang memperhatikan konflik dan perubahan sosial. Namun, relevansi teori sistem sosial tetap tinggi di era modern, terutama dalam analisis organisasi yang kompleks. Dalam dunia kerja yang semakin terhubung, teori ini membantu menjelaskan pentingnya hubungan antar departemen, komunikasi lintas budaya, dan kolaborasi global untuk mencapai efisiensi dan keberlanjutan organisasi (Shapoval et al., 2021).

Teori Sistem Sosial memberikan kerangka yang kuat untuk memahami organisasi sebagai sebuah sistem yang terdiri dari individu, kelompok, dan proses yang saling berinteraksi. Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), teori ini relevan dalam mengelola hubungan antara karyawan dan struktur organisasi. Setiap karyawan memiliki peran dalam sistem,

dan keberhasilan organisasi tergantung pada bagaimana setiap elemen ini bekerja secara sinergis. Misalnya, fungsi adaptasi dalam teori ini mendorong kebijakan SDM untuk menyesuaikan strategi pengelolaan tenaga kerja dengan perubahan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi atau dinamika pasar tenaga kerja (Neisig, 2021).

Fungsi integrasi dalam teori sistem sosial menggarisbawahi pentingnya kerja sama antar individu dan departemen. Dalam praktik SDM, ini diwujudkan melalui program-program yang mendorong komunikasi efektif, penyelesaian konflik, dan penguatan nilai-nilai bersama. Program pelatihan lintas fungsi, pembentukan tim kerja kolaboratif, dan penerapan kebijakan inklusif adalah beberapa cara manajer SDM memastikan hubungan antar elemen dalam organisasi tetap harmonis. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan budaya kerja yang sehat dan kondusif.

3. *Agency Theory*

Teori Agen atau *Agency Theory* menjelaskan hubungan kontraktual antara pihak pemberi tugas (prinsipal) dan pihak yang menjalankan tugas (agen). Teori ini muncul dari kebutuhan untuk memahami dinamika konflik kepentingan yang mungkin terjadi ketika agen tidak sepenuhnya bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal. Fokus utama teori ini adalah mengatasi asimetri informasi, di mana agen memiliki

lebih banyak informasi tentang tugas atau situasi dibandingkan prinsipal, serta masalah *moral hazard* dan *adverse selection* yang dapat memengaruhi kinerja agen. Dalam konteks bisnis, hubungan ini sering ditemukan antara pemegang saham (prinsipal) dan manajemen perusahaan (agen) (Shapiro, 2005).

Teori Agen sangat relevan dalam pengelolaan organisasi, terutama dalam hal struktur pengawasan dan insentif (Garen, 1994). Untuk meminimalkan konflik kepentingan, prinsipal dapat menerapkan mekanisme pengendalian seperti audit, laporan berkala, atau sistem insentif yang menghubungkan kompensasi agen dengan kinerja mereka. Misalnya, manajer sering diberi bonus berbasis hasil atau saham perusahaan untuk menyelaraskan kepentingan mereka dengan pemegang saham. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa agen bertindak sesuai dengan tujuan prinsipal dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan organisasi (Ortín-Ángel & Salas-fumás, 1998). Teori ini berfokus pada kontrol dan kurang memperhatikan kepercayaan antara prinsipal dan agen. Namun, relevansi teori Agen tetap tinggi, terutama dalam lingkungan bisnis modern yang kompleks. Dengan penerapan yang bijaksana, teori ini membantu organisasi mengelola risiko, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan hubungan kerja yang lebih produktif antara prinsipal dan agen.

Teori Agen sangat relevan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam upaya

menyelaraskan kepentingan antara organisasi sebagai prinsipal dan karyawan sebagai agen. Dalam hubungan ini, potensi konflik kepentingan sering muncul, misalnya ketika karyawan mengejar tujuan pribadi yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi. SDM memainkan peran penting dalam merancang mekanisme insentif seperti bonus berbasis kinerja, program penghargaan, atau pembagian keuntungan untuk mendorong karyawan bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi (Bushman, 2021). Dengan menyelaraskan kompensasi dengan hasil kerja, teori ini membantu mengurangi konflik dan meningkatkan motivasi karyawan (Lovett et al., 2022).

Asimetri informasi, di mana karyawan (agen) memiliki lebih banyak informasi tentang pekerjaan sehari-hari daripada manajemen (prinsipal), adalah tantangan utama yang diidentifikasi oleh teori Agen. Manajer SDM dapat meminimalkan risiko ini melalui pengelolaan yang transparan dan mekanisme pengawasan seperti laporan kinerja, penilaian rutin, atau audit internal. Selain itu, pengembangan budaya organisasi yang berbasis pada kepercayaan dan komunikasi terbuka dapat membantu mengurangi risiko *moral hazard*, di mana agen mungkin tidak bertindak secara maksimal karena merasa tidak diawasi (Georgiadis, 2022).

Teori Agen juga diterapkan dalam desain sistem evaluasi kinerja yang berfungsi sebagai alat untuk memastikan akuntabilitas karyawan. Dalam konteks

SDM, penilaian berbasis tujuan dan hasil memungkinkan organisasi untuk mengukur kontribusi individu terhadap pencapaian sasaran strategis. Dengan menerapkan metrik yang jelas dan relevan, manajer SDM dapat memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi mereka dan bertindak untuk mencapainya. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi tetapi juga membantu membangun hubungan kerja yang lebih sehat dan produktif antara karyawan dan organisasi (Tarigan et al., 2022).

4. Reinforcement Theory

Teori Penguatan yang diperkenalkan oleh B.F. Skinner adalah bagian dari pendekatan *behaviorism* yang menekankan bahwa perilaku individu dapat dimodifikasi melalui penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*). Dalam teori ini, penguatan positif diberikan untuk meningkatkan frekuensi perilaku yang diinginkan dengan memberikan imbalan, sementara penguatan negatif melibatkan penghapusan stimulus yang tidak menyenangkan setelah perilaku yang diinginkan terjadi. Sebaliknya, hukuman digunakan untuk mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan. Teori ini menunjukkan bahwa perilaku manusia sebagian besar dibentuk oleh konsekuensi yang mereka terima (Adams, 2000), berfokus pada hubungan antara perilaku dan konsekuensinya tanpa memperhatikan proses internal seperti emosi atau motivasi (Skinner, 1965).

Dalam teori penguatan, ada empat jenis utama penguatan yang memengaruhi perilaku: penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan penghapusan (*extinction*). Penguatan positif melibatkan pemberian hadiah atau penghargaan untuk meningkatkan kemungkinan perilaku tertentu, seperti memberikan bonus kepada karyawan yang mencapai target. Penguatan negatif melibatkan penghapusan sesuatu yang tidak menyenangkan untuk mendorong perilaku tertentu, misalnya mengurangi beban kerja setelah seorang karyawan menunjukkan performa yang baik. Hukuman digunakan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan dengan memberikan konsekuensi negatif atau menghilangkan konsekuensi positif. Sementara itu, penghapusan terjadi ketika konsekuensi yang memperkuat perilaku dihentikan, sehingga perilaku tersebut berkurang (Luthans & Stajkovic, 1999). Teori ini juga dapat digunakan mengeksplorasi penerapan penguatan dalam manajemen sumber daya manusia dan peningkatan kinerja tim (Hanasi, 2023; Radakovich, 2016).

Dalam konteks organisasi, teori ini sering digunakan dalam pengelolaan kinerja, desain sistem penghargaan seperti bonus, atau promosi, digunakan untuk mendorong karyawan mencapai target dan mempertahankan kinerja yang diinginkan, termasuk pelatihan karyawan. Manajer dapat menggunakan penguatan positif dengan memberikan pengakuan atau insentif untuk kinerja tinggi, sementara hukuman dapat digu-

nakan untuk menangani perilaku yang tidak sesuai, seperti pelanggaran aturan. Pemahaman tentang teori ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perilaku yang mendukung tujuan organisasi, sekaligus meminimalkan perilaku yang tidak produktif (Podsakoff et al., 1984). Stajkovic & Luthans (2003) menemukan bahwa intervensi berbasis perilaku secara signifikan meningkatkan kinerja tugas di berbagai konteks organisasi (Smith & Morris, 2004) dan mendukung pertumbuhan bersama (Susanto et al., 2021). Penguatan negative dan hukuman juga digunakan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan (Asadullah et al., 2019). Misalnya, penghapusan tugas yang tidak disukai setelah karyawan meningkatkan kinerja mereka adalah bentuk penguatan negatif. Sementara itu, hukuman, seperti teguran atau pengurangan insentif, digunakan untuk menangani pelanggaran kebijakan organisasi. Namun, pendekatan ini harus dilakukan dengan hati-hati, karena penggunaan hukuman yang berlebihan dapat merusak hubungan kerja dan menurunkan motivasi karyawan.

Meskipun teori ini efektif dalam memodifikasi perilaku, beberapa kritik menyebutkan bahwa penguatan cenderung menciptakan ketergantungan pada imbalan eksternal, yang dapat mengurangi motivasi intrinsik. Selain itu, teori ini tidak sepenuhnya mempertimbangkan faktor kognitif atau emosional yang memengaruhi perilaku manusia. Namun, relevansi

teori Penguatan Skinner tetap tinggi, terutama dalam konteks manajemen kinerja dan desain sistem penghargaan. Pendekatan berbasis teori ini memberikan dasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku positif dan mengurangi perilaku negatif secara sistematis (Gordan & Krishanan, 2014).

Referensi

- Adams, M. A. (2000). Reinforcement theory and behavior analysis. *Behavioral Development Bulletin*, 9 (1), 3.
- Asadullah, A. B. M., Juhdi, N. B., Islam, M. N., Ahmed, A. A. A., & Abdullah, A. B. M. (2019). The effect of reinforcement and punishment on employee performance. *ABC Journal of Advanced Research*, 8 (2), 47–58.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Englewood Cliffs*.
- Bushman, R. (2021). Cash-based bonus plans as a strategic communication, coordination and commitment mechanism. *Journal of Accounting and Economics*, 72 (2–3), 101447.
- Espejo, R. (2003). Social systems and the embodiment of organisational learning. *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organizations*, 53–69.
- Garen, J. E. (1994). Executive compensation and principal-agent theory. *Journal of Political Economy*,

102 (6), 1175–1199.

- Georgiadis, G. (2022). Contracting with moral hazard: A review of theory & empirics. *Available at SSRN 4196247*.
- Gordan, M., & Krishanan, I. A. (2014). A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation.' *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 680–688.
- Gray, J. A. (1980). *Ivan Pavlov*. Viking Press New York.
- Hanasi, R. A. (2023). Between Situational Leadership and Employee Motivation on Individual Performance in Indonesian Manufacturing Industry. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1 (2), 126–141.
- Lovett, S., Rasheed, A. A., & Hou, W. (2022). Stock options, restricted stock, salary, or bonus? Managing CEO compensation to maximize organizational performance. *Business Horizons*, 65 (2), 115–123.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 49–57.
- Neisig, M. (2021). Social systems theory and engaged scholarship: co-designing a semantic reservoir in a polycentric network. *Journal of Organizational Change Management*, 34 (4), 763–777.
- Ortín-Ángel, P., & Salas-fumás, V. (1998). Agency-Theory and Internal-Labor-Market Explana-

- tions of Bonus Payments: Empirical Evidence from Spanish Firms. *Journal of Economics & Management Strategy*, 7(4), 573–613.
- Parsons, T. (1970). On building social system theory: A personal history. *Daedalus*, 826–881.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21–63.
- Radakovich, P. S. (2016). *The relationship between organizational culture, intrinsic motivation, and employee performance: A systematic review and meta-analysis*. Wayne State University.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annu. Rev. Sociol.*, 31(1), 263–284.
- Shapoval, V., Hägglund, P., Pizam, A., Abraham, V., Carlbäck, M., Nygren, T., & Smith, R. M. (2021). The COVID-19 pandemic effects on the hospitality industry using social systems theory: A multi-country comparison. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102813.
- Skinner, B. F. (1965). *Science and human behavior* (Issue 92904). Simon and Schuster.
- Smith, N. G., & Morris, E. K. (2004). A tribute to BF Skinner at 100: His awards and honors. *European Journal of Behavior Analysis*, 5(2), 121–128.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations:

- conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, *56* (1), 155–194.
- Susanto, S., Lim, B., Linda, T., Tarigan, S. A., & Wijaya, E. (2021). Antecedents Employee Performance: A Perspective Reinforcement Theory. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *2* (4), 1–14.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, *16* (6), 1041–1065.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, *6* (4), 414–440.
- Yunker, G. W., & Hunt, J. G. (1976). An empirical comparison of the Michigan Four-Factor and Ohio State LBDQ leadership scales. *Organizational Behavior and Human Performance*, *17*(1), 45–65.

Bab VI

HUBUNGAN KERJA

HUBUNGAN kerja membahas dinamika interaksi antara karyawan, manajer, dan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Teori yang dibahas dalam bab ini mencakup konsep-konsep yang berkaitan dengan hak dan tanggung jawab karyawan serta hubungan mereka dengan pemberi kerja dalam konteks lingkungan kerja. Hubungan kerja dapat dianalisis melalui berbagai perspektif, termasuk pendekatan psikologis, hukum, sosial, dan ekonomi. Fokus utama teori hubungan kerja adalah menciptakan hubungan yang harmonis dan produktif antara semua pihak yang terlibat, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kepuasan kerja, pengembangan karyawan, dan keadilan di tempat kerja. Berikut beberapa teori yang berkaitan dengan hubungan kerja:

1. *Industrial Conflict Theory*

Teori Konflik Industrial menjelaskan bahwa konflik di lingkungan kerja adalah hal yang alami dan tidak terhindarkan, terutama akibat perbedaan kepentingan antara pekerja dan manajemen. Teori ini, yang dipengaruhi oleh pemikiran Karl Marx, melihat hubungan industrial sebagai arena di mana pekerja (sebagai kelompok subordinat) berusaha meningkatkan kondisi kerja mereka, sementara manajemen (sebagai

kelompok dominan) berusaha memaksimalkan keuntungan (Pitts, 2022). Konflik dapat muncul dalam bentuk ketegangan terkait upah, jam kerja, kondisi kerja, atau kebijakan perusahaan yang dianggap tidak adil oleh pekerja, di mana pekerja harus menjual tenaga kerja mereka sebagai komoditas, dan investor hanya fokus pada peningkatan laba tanpa mempertimbangkan aspek lain (Absar et al., 2021). Teori konflik Karl Marx sering digunakan untuk menganalisis ketimpangan, penindasan, dan perjuangan sosial dalam berbagai konteks, termasuk ekonomi, politik, dan budaya (Karoui, 2024).

Dalam praktik hubungan industrial, teori ini membantu menjelaskan pentingnya mekanisme negosiasi kolektif, seperti serikat pekerja dan perundingan bersama, untuk mengelola konflik secara konstruktif. Misalnya, ketika pekerja merasa kepentingan mereka tidak diakomodasi, mereka dapat menyuarakan aspirasi melalui serikat pekerja. Manajemen yang memahami teori ini dapat mengadopsi pendekatan proaktif dengan membangun komunikasi terbuka, memberikan ruang dialog, dan menciptakan kebijakan yang adil untuk mengurangi eskalasi konflik. Teori ini juga mendorong pengembangan sistem mediasi dan arbitrase untuk menyelesaikan perselisihan. Saat ini teori ini masih relevan digunakan karena tenaga kerja masih memegang peranan penting dalam proses produksi, baik itu dilakukan oleh manusia atau kecerdasan buatan (Pham, 2021).

Meskipun teori ini relevan, kritik sering kali diarahkan pada fokusnya yang berlebihan pada konflik sebagai sesuatu yang tak terhindarkan, tanpa memberikan perhatian yang memadai pada potensi kolaborasi antara pekerja dan manajemen. Dalam konteks modern, di mana hubungan industrial semakin kompleks, teori ini tetap relevan dengan modifikasi untuk mencakup pendekatan kolaboratif, seperti kemitraan pekerja-manajemen. Teori ini memberikan wawasan penting untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan pekerja dan organisasi, yang menjadi fondasi bagi hubungan kerja yang berkelanjutan dan produktif (Huber, 2021).

2. *Psychological Contract Theory*

Teori Psikologis Kontrak, yang diperkenalkan oleh Denise Rousseau, menggambarkan hubungan kerja sebagai kontrak tidak tertulis antara karyawan dan organisasi (Botha & Steyn, 2021). Kontrak ini terdiri dari ekspektasi, janji, dan kewajiban yang dirasakan oleh kedua belah pihak tetapi tidak selalu dinyatakan secara eksplisit. Misalnya, karyawan mungkin mengharapkan stabilitas pekerjaan dan pengembangan karier sebagai imbalan atas loyalitas dan kinerja mereka, sementara organisasi mengharapkan karyawan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab dengan efisiensi. Ketika kontrak psikologis ini terpenuhi, hubungan kerja cenderung harmonis; sebaliknya, pelanggaran kontrak psikologis dapat menyebabkan

ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan bahkan *turnover* (Tomprou & Lee, 2022).

Dalam praktiknya, teori ini membantu organisasi memahami pentingnya komunikasi yang jelas dan transparan dalam membangun hubungan kerja yang positif. Karyawan sering membentuk kontrak psikologis berdasarkan interaksi mereka dengan manajer, kebijakan perusahaan, atau pengalaman kerja sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa janji yang dibuat selama proses rekrutmen, orientasi, atau evaluasi kinerja dipenuhi. Manajer SDM dapat menggunakan teori ini untuk mengidentifikasi ekspektasi karyawan dan mengelola persepsi mereka agar sesuai dengan realitas organisasi, sehingga meminimalkan risiko konflik dan ketidakpuasan (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021).

Di era kerja modern yang dinamis, teori Psikologis Kontrak semakin relevan. Perubahan dalam struktur kerja, seperti adopsi teknologi baru, kontrak kerja fleksibel, atau budaya kerja jarak jauh, sering kali memengaruhi ekspektasi karyawan dan organisasi. Tantangan utama teori ini adalah mengelola ekspektasi yang beragam dan berubah seiring waktu. Organisasi yang mampu menjaga keselarasan antara ekspektasi dan realitas memiliki peluang lebih besar untuk membangun hubungan kerja yang berkelanjutan, meningkatkan motivasi, dan menciptakan budaya kerja yang inklusif (Wibowo, 2022).

3. Conflict Resolution Theory

Conflict Resolution Theory adalah kerangka yang digunakan untuk memahami dan menyelesaikan konflik secara efektif, baik dalam hubungan interpersonal, organisasi, maupun masyarakat yang lebih luas. Teori ini berfokus pada penyebab utama konflik, dinamika interaksi antara pihak-pihak yang terlibat, serta strategi untuk mencapai resolusi yang damai dan berkelanjutan. Secara umum, teori ini mengakui bahwa konflik adalah bagian alami dari interaksi manusia yang dapat menjadi destruktif atau konstruktif, tergantung pada cara konflik tersebut dikelola (Schellenberg, 1996). Pemahaman yang mendalam tentang teori ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang harmonis, baik di tempat kerja, komunitas, maupun dalam kehidupan pribadi (Deutsch et al., 2011).

Salah satu model populer dalam *Conflict Resolution Theory* adalah pendekatan *interest-based* yang berusaha menemukan solusi dengan fokus pada kepentingan mendasar dari semua pihak, bukan hanya posisi mereka dalam konflik. Pendekatan ini mencakup negosiasi kolaboratif, di mana pihak-pihak bekerja sama untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Teori ini juga berhubungan dengan konsep mediasi dan fasilitasi, yang melibatkan pihak ketiga netral untuk membantu mengarahkan komunikasi dan mengurangi ketegangan. Strategi lainnya melibatkan transformasi konflik, yaitu mengubah struktur hubungan antar pihak yang bermasalah agar konflik se-

rupa tidak berulang di masa depan (Kinsara et al., 2012).

Dalam penerapannya, teori ini juga berkaitan dengan berbagai pendekatan psikologis dan sosiologis, seperti Model Thomas-Kilmann yang mengidentifikasi lima gaya resolusi konflik: kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi. Pilihan gaya ini tergantung pada kepentingan masing-masing pihak dan keinginan untuk menjaga hubungan (Fisher et al., 2011).

4. *Conflict Transformation Theory*

Teori Transformasi Konflik adalah pendekatan dalam studi konflik yang berfokus pada perubahan mendalam dalam hubungan, struktur sosial, dan dinamika kekuasaan yang menjadi akar penyebab konflik. Berbeda dengan teori resolusi konflik yang hanya bertujuan untuk menyelesaikan masalah spesifik, teori transformasi konflik bertujuan untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan dan transformatif dalam sistem sosial tempat konflik terjadi. Pendekatan ini dikembangkan oleh Galtung (1996) dan Lederach (2015), yang menekankan pentingnya mengatasi ketidakadilan struktural dan memperbaiki hubungan antara individu atau kelompok yang berkonflik.

Pendekatan ini menyoroti bahwa konflik tidak selalu bersifat destruktif, melainkan dapat menjadi peluang untuk menciptakan transformasi positif dalam masyarakat atau organisasi. Teori ini menggaris-

bawahi pentingnya membangun dialog, saling pengertian, dan kepercayaan di antara pihak-pihak yang berkonflik. Salah satu elemen kunci dalam teori ini adalah fokus pada *peacebuilding*, yaitu upaya menciptakan perdamaian jangka panjang melalui pembangunan kapasitas lokal, peningkatan keadilan sosial, dan restrukturisasi hubungan yang adil. Proses ini sering melibatkan mediasi, fasilitasi, serta pelibatan komunitas dalam menciptakan solusi yang inklusif dan berkelanjutan (Dayton & Kriesberg, 2009; Paffenholz, 2014). Dalam praktiknya, teori transformasi konflik relevan dalam berbagai konteks, termasuk konflik antarnegara, konflik etnis, dan konflik organisasi. Misalnya, dalam sebuah organisasi, penerapan teori ini dapat membantu mengatasi perbedaan budaya atau dinamika kekuasaan yang tidak seimbang dengan menciptakan dialog yang inklusif dan memperbaiki struktur organisasi yang mendukung ketidakadilan.

5. Game Theory

Teori Permainan (*Game Theory*) adalah cabang matematika terapan yang mempelajari interaksi strategis antara individu atau kelompok yang rasional dalam situasi di mana hasil dari tindakan mereka bergantung pada tindakan pihak lain. Konsep ini dikembangkan oleh (Von Neumann & Morgenstern (1947), yang menjadi dasar teori ini. Dalam teori permainan, situasi konflik atau kerja sama disebut sebagai "permainan," dan setiap pemain diharapkan membuat keputusan

berdasarkan strategi yang optimal untuk memaksimalkan keuntungan atau meminimalkan kerugian mereka.

Salah satu konsep paling terkenal dalam teori permainan adalah *Nash Equilibrium*, yang diperkenalkan oleh Kreps (1989). *Nash Equilibrium* terjadi ketika tidak ada pemain yang dapat meningkatkan hasil mereka dengan mengubah strateginya secara sepihak, dengan asumsi pemain lain tetap menggunakan strateginya. Teori ini diterapkan dalam berbagai bidang, seperti ekonomi, politik, biologi evolusioner, dan bahkan hubungan internasional. Contohnya, dalam ekonomi, teori permainan sering digunakan untuk menganalisis persaingan pasar, negosiasi kontrak, atau penetapan harga antara perusahaan. Di bidang politik, teori ini dapat membantu dalam memahami strategi dalam diplomasi atau konflik antarnegara.

Teori permainan juga terbagi menjadi beberapa kategori, seperti permainan kooperatif dan non-kooperatif, permainan simetris dan asimetris, serta permainan dengan informasi lengkap atau tidak lengkap. Permainan non-kooperatif, seperti *prisoner's dilemma*, menunjukkan bagaimana keputusan individu yang rasional dapat menghasilkan hasil yang tidak optimal secara kolektif. Di sisi lain, permainan kooperatif, seperti *bargaining game*, menyoroti bagaimana kerja sama dapat menghasilkan hasil yang lebih baik bagi semua pihak (Rapoport, 2012).

Dalam konteks MSDM, teori ini relevan untuk menganalisis dan memprediksi perilaku karyawan,

manajer, atau tim dalam pengambilan keputusan strategis. Setiap aktor dalam organisasi memiliki kepentingan dan tujuan tertentu, sehingga teori permainan membantu memahami bagaimana strategi masing-masing pihak saling memengaruhi dan bagaimana hasil optimal dapat dicapai melalui koordinasi atau negosiasi (Duvallet et al., 2004). Negosiasi bisa terjadi antara karyawan dan manajer dalam menentukan gaji, atau antara manajemen dan serikat pekerja dalam menyusun kontrak kerja. Misalnya, permainan *bargaining game* menyoroti pentingnya kerja sama untuk mencapai solusi saling menguntungkan. Selain itu, teori permainan dapat digunakan untuk menganalisis strategi rekrutmen, di mana perusahaan dan kandidat berusaha memaksimalkan nilai dari hubungan kerja mereka. Dengan menggunakan konsep seperti *Nash Equilibrium*, manajer SDM dapat mengevaluasi strategi terbaik untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan karyawan (Abedian et al., 2022).

Dalam pengelolaan konflik di tempat kerja, teori permainan juga membantu memahami dinamika konflik dan kerja sama antara tim atau individu. Misalnya, *prisoner's dilemma* dapat menggambarkan bagaimana keputusan egois karyawan atau tim dapat menyebabkan hasil suboptimal secara kolektif, sehingga penting untuk mendorong kerja sama melalui insentif dan komunikasi yang baik. Selain itu, teori ini mendukung pengembangan kebijakan dan sistem penghargaan

yang menciptakan lingkungan kerja kompetitif namun tetap kolaboratif (Spurný et al., 2022). Dengan pendekatan strategis ini, MSDM dapat menciptakan solusi yang adil dan efisien untuk meningkatkan produktivitas dan hubungan kerja.

Referensi

- Abedian, M., Amindoust, A., Maddahi, R., & Jouzdani, J. (2022). A Nash equilibrium based decision-making method for performance evaluation: a case study. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 13(12), 5563–5579.
- Absar, M. M. N., Dhar, B. K., Mahmood, M., & Emran, M. (2021). Sustainability disclosures in emerging economies: Evidence from human capital disclosures on listed banks' websites in Bangladesh. *Business and Society Review*, 126(3), 363–378.
- Botha, L., & Steyn, R. (2021). Conceptualisation of psychological contract: Definitions, typologies and measurement. *Journal of Social Science Studies*, 8(2), p1–p1.
- Dayton, B. W., & Kriesberg, L. (2009). Conflict Transformation and Peacebuilding. *Moving from Violence to Sustainable Peace*.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2011). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Duvallet, J., Garapin, A., Llerena, D., & Robin, S. (2004). A game theoretical approach of price nego-

- tiation and coordination in an innovative firm-supplier context: An experimental analysis. *International Negotiation*, 9(2), 245–269.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211.
- Huber, M. T. (2021). The social production of resources: A Marxist approach. In *The Routledge handbook of critical resource geography* (pp. 167–176). Routledge.
- Karoui, H. (2024). *What Do You Know About Karl Marx?* Global East-West.
- Kinsara, R. A., Kilgour, D. M., & Hipel, K. W. (2012). Conflict resolution and mediation. *2012 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*, 2780–2784.
- Kreps, D. M. (1989). Nash equilibrium. In *Game theory* (pp. 167–177). Springer.
- Lederach, J. (2015). *Little book of conflict transformation: Clear articulation of the guiding principles by a pioneer in the field*. Simon and Schuster.
- Paffenholz, T. (2014). International peacebuilding goes local: analysing Lederach's conflict transformation

- theory and its ambivalent encounter with 20 years of practice. *Peacebuilding*, 2(1), 11–27.
- Pham, K. (2021). Karl marx's theory of the productive forces in the present fourth industrial revolution. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(3), 101–119.
- Pitts, F. H. (2022). Measuring and managing creative labour: Value struggles and billable hours in the creative industries. *Organization*, 29(6), 1081–1098.
- Rapoport, A. (2012). *Game theory as a theory of conflict resolution* (Vol. 2). Springer Science & Business Media.
- Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict resolution: Theory, research, and practice*. Suny Press.
- Spurný, J., Kopeček, I., Ošlejšek, R., Plhák, J., & Caputo, F. (2022). The prisoner's dilemma in the workplace: how cooperative behavior of managers influence organizational performance and stress. *Kybernetes*, 51(1), 52–76.
- Tomprou, M., & Lee, M. K. (2022). Employment relationships in algorithmic management: A psychological contract perspective. *Computers in Human Behavior*, 126, 106997.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*, 2nd rev.
- Wibowo, T. S. (2022). Psychological Contract Theory Relation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Flight Attendants. *International Journal*

of Science, Technology & Management, 3(1), 144–152.

Bab VII

MANAJEMEN STRATEGIS

BAB ini membahas manajemen strategis dengan pendekatan teori yang berfokus pada optimalisasi sumber daya organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. *Resource-Based View* (RBV) menekankan pentingnya sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan sebagai basis strategi perusahaan. Untuk mendukung hal tersebut, penerapan *High-Performance Work System* (HPWS) menjadi kunci dalam menciptakan sistem kerja yang terintegrasi guna meningkatkan kapabilitas, motivasi, dan komitmen karyawan. Pendekatan ini selaras dengan *Theory of Work Performance*, yang menggarisbawahi bahwa kinerja kerja optimal terjadi melalui interaksi antara kemampuan individu, upaya yang dikeluarkan, dan dukungan lingkungan yang sesuai, sehingga menghasilkan output yang signifikan bagi organisasi. Secara rinci berikut teori-teori manajemen strategi:

1. ***Resource-Based View (RBV) Theory***

Resource-Based View (RBV) adalah teori strategis yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya internalnya yang unik, berharga, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable* atau VRIN) (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 2000). Teori

ini menekankan bahwa sumber daya yang dimiliki organisasi, seperti keterampilan manusia, teknologi, budaya organisasi, atau hak kekayaan intelektual, berperan penting dalam menciptakan keunggulan yang berkelanjutan. Pendekatan ini menggeser fokus dari faktor eksternal (seperti pasar atau pesaing) ke faktor internal sebagai pendorong utama keberhasilan organisasi (J. B. Barney, 2001).

RBV membantu organisasi dalam merancang strategi untuk memanfaatkan sumber daya internal mereka secara optimal. Misalnya, perusahaan yang memiliki tim riset dan pengembangan (R&D) yang unggul dapat menciptakan produk inovatif yang sulit ditiru oleh pesaing. Selain itu, RBV juga mendorong organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kemampuan inti (*core competencies*) yang menjadi basis keunggulan kompetitif mereka. Dengan memahami prinsip RBV, manajer dapat memfokuskan investasi pada pengembangan sumber daya yang benar-benar strategis, seperti pelatihan karyawan atau akuisisi teknologi eksklusif (Caldeira & Ward, 2003). RBV banyak digunakan dalam membuat *branding* dan pemasaran bagi perusahaan (Capron & Hulland, 1999; Srivastava et al., 2001).

Meskipun RBV memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami keunggulan kompetitif, teori ini sering dikritik karena terlalu fokus pada sumber daya internal tanpa mempertimbangkan dinamika pasar dan perubahan eksternal. Dalam praktik modern,

pendekatan RBV perlu dilengkapi dengan analisis lingkungan eksternal untuk menciptakan strategi yang lebih komprehensif dan dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Halawi et al., 2005). Namun, relevansi RBV tetap tinggi di era persaingan global, terutama dalam industri berbasis pengetahuan dan teknologi, di mana inovasi dan sumber daya unik menjadi kunci keberhasilan jangka panjang (Hadjimanolis, 2000; Kim et al., 2015; Tarafdar & Gordon, 2007).

RBV mendorong manajer SDM untuk merancang strategi yang memperkuat keunggulan organisasi melalui sumber daya manusia. Strategi ini meliputi rekrutmen selektif untuk menarik talenta terbaik, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, serta program retensi untuk mempertahankan karyawan berbakat. Dengan menggunakan pendekatan RBV, manajer SDM dapat memastikan bahwa karyawan tidak hanya memiliki keterampilan teknis tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, menjadikan mereka pendorong utama inovasi dan efisiensi dalam organisasi (Galbreath, 2005).

2. *High-Performance Work System (HPWS) Theory*

High-Performance Work System (HPWS) adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang mengintegrasikan serangkaian praktik kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelo-

laan karyawan secara optimal. HPWS mencakup praktik seperti rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, penilaian kinerja yang transparan, dan sistem penghargaan berbasis hasil (Messersmith et al., 2011). Tujuan utama HPWS adalah menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa termotivasi, terlibat, dan mampu memberikan kontribusi terbaik mereka. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan peluang yang diberikan kepada karyawan (Edgar et al., 2021).

HPWS dirancang untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan memanfaatkan potensi karyawan secara maksimal. Misalnya, rekrutmen selektif memastikan bahwa hanya kandidat terbaik yang dipekerjakan, sementara pelatihan intensif meningkatkan kompetensi mereka untuk mendukung tujuan strategis organisasi. Selain itu, pemberian penghargaan berbasis kinerja menciptakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik bagi karyawan untuk mencapai target yang lebih tinggi. Dalam penerapannya, HPWS juga sering dikombinasikan dengan teknologi untuk meningkatkan efisiensi proses kerja, seperti penggunaan AI untuk mengelola kinerja karyawan (Safitri et al., 2024).

Meskipun HPWS terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi, pendekatan ini sering dikritik karena fokusnya yang tinggi pada kinerja dapat meningkatkan tekanan kerja pada karyawan

(Jensen et al., 2013). Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menyebabkan kelelahan dan turnover. Namun, relevansi HPWS tetap tinggi, terutama di era modern yang kompetitif, di mana organisasi perlu mengelola sumber daya manusia mereka dengan efisien untuk bersaing di pasar global. HPWS juga relevan dalam menciptakan budaya organisasi yang berbasis pada kolaborasi, transparansi, dan pengembangan berkelanjutan (Rehman et al., 2020).

Referensi

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 203–227). Emerald Group Publishing Limited.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Caldeira, M. M., & Ward, J. M. (2003). Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in manufacturing small and medium-sized enterprises. *European Journal of Information Systems*, 12(2), 127–141.
- Capron, L., & Hullan, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing mana-

- gement expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing*, 63(2), 41–54.
- Edgar, F., Blaker, N. M., & Everett, A. M. (2021). Gender and job performance: linking the high performance work system with the ability–motivation–opportunity framework. *Personnel Review*, 50(1), 47–63.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979–987.
- Hadjimanolis, A. (2000). A resource-based view of innovativeness in small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263–281.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724.
- Kim, M., Song, J., & Triche, J. (2015). Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach. *Information Systems Frontiers*, 17, 533–546.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-

- Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1105.
- Rehman, J., Hawryszkiewicz, I., Sohaib, O., & Nami-sango, F. (2020). Building a knowledge-based competitive advantage in service firms: role of high-performance work systems. *European Conference on Knowledge Management*.
- Safitri, I., Widodo, H., & Muafi, M. (2024). Application of High-Performance Work System with AI in Employee Recruitment and Performance Evaluation. In *Technology-Driven Business Innovation: Unleashing the Digital Advantage, Volume 1* (pp. 465–473). Springer.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management, 27*(6), 777–802.
- Tarafdar, M., & Gordon, S. R. (2007). Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view. *The Journal of Strategic Information Systems, 16*(4), 353–392.

Bab VIII

PERUBAHAN DAN ADAPTASI

PERUBAHAN dan adaptasi dalam organisasi pasti terjadi, terutama dalam kondisi saat ini di mana perkembangan teknologi berlangsung dengan cepat dan tak terelakkan. Dalam menghadapi dinamika ini, *Lewin's Change Theory* dengan tahapan *unfreeze, change, dan refreeze* dapat membantu organisasi mempersiapkan perubahan, mengimplementasikan strategi baru, dan memastikan keberlanjutannya. Sementara itu, *Kotter's 8 Steps for Change* memberikan kerangka yang lebih rinci, seperti menciptakan urgensi terhadap perubahan, membangun tim yang solid, serta mengintegrasikan inovasi teknologi ke dalam budaya organisasi. Dengan pendekatan yang terstruktur, organisasi dapat lebih fleksibel dalam beradaptasi dan tetap relevan di era digital. Berikut secara rinci dari dua teori tersebut:

1. ***Change Management Theory***

Teori Lewin atau Kurt *Lewin's Change Management Model* adalah salah satu teori yang paling dikenal dalam manajemen perubahan (Lewin, 1947). Teori ini menggambarkan perubahan sebagai proses yang terjadi dalam tiga tahap: *Unfreezing, Changing, dan Refreezing*. Model ini memberikan pendekatan sederhana namun efektif untuk memahami dan mengelola transisi, baik pada level individu maupun organisasi,

dengan fokus pada bagaimana mengatasi resistensi terhadap perubahan dan menciptakan stabilitas setelah perubahan terjadi (Adelman, 1993). Tahap pertama, *Unfreezing*, melibatkan penciptaan kesadaran akan perlunya perubahan. Dalam tahap ini, individu atau organisasi harus "melepaskan" pola pikir, kebiasaan, atau proses lama yang tidak lagi efektif. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi masalah, menyampaikan urgensi perubahan, dan menyiapkan mental karyawan atau anggota organisasi untuk menghadapi transformasi. Strategi komunikasi yang baik dan keterlibatan pemangku kepentingan kunci sangat penting untuk mengatasi resistensi pada tahap ini.

Tahap kedua, *Changing*, adalah inti dari proses perubahan. Di sini, perubahan mulai diimplementasikan, baik melalui pelatihan, pengenalan kebijakan baru, atau restrukturisasi organisasi. Proses ini membutuhkan pembelajaran, pengujian, dan adaptasi, sehingga individu atau organisasi dapat meninggalkan kebiasaan lama dan mengadopsi perilaku atau proses baru. Tahap ketiga, *Refreezing*, bertujuan untuk memastikan bahwa perubahan yang telah dilakukan menjadi bagian dari rutinitas atau budaya organisasi. Ini melibatkan stabilisasi sistem baru dan memberikan penghargaan kepada mereka yang mendukung perubahan, sehingga transformasi menjadi berkelanjutan. Teori Lewin banyak diterapkan dalam konteks bisnis, pendidikan, dan organisasi sosial. Meskipun kritik sering diarahkan pada kesederhanaannya, teori ini tetap

menjadi dasar bagi berbagai model perubahan modern, karena memberikan panduan yang jelas dan aplikatif untuk mengelola perubahan (Cummings et al., 2016).

Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), tahap *unfreeze* berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk menerima perubahan. SDM berperan penting dalam menciptakan kesadaran akan kebutuhan perubahan melalui komunikasi yang jelas dan transparan. Misalnya, ketika organisasi ingin mengadopsi teknologi baru, SDM dapat menggunakan pelatihan dan diskusi kelompok untuk menjelaskan manfaatnya bagi karyawan dan perusahaan. Pendekatan ini membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan membangun rasa urgensi dan melibatkan karyawan dalam proses awal transformasi (Rahman et al., 2024). Pada tahap *change*, peran SDM adalah memastikan implementasi perubahan berjalan lancar dengan memberikan pelatihan yang relevan, mengelola transisi, dan mendukung karyawan dalam proses adaptasi. Misalnya, jika organisasi menerapkan sistem kerja jarak jauh, SDM dapat menyediakan panduan, pelatihan teknologi, dan kebijakan kerja baru untuk mendukung karyawan selama masa transisi. Tahap ini juga melibatkan monitoring dan evaluasi untuk memastikan bahwa perubahan diterima dan diadopsi secara efektif oleh karyawan (Mvuyana, 2023).

Tahap *refreeze* dalam teori Lewin bertujuan untuk mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya

dan proses organisasi. SDM memainkan peran kunci dalam memperkuat perubahan ini dengan mengadaptasi kebijakan SDM, seperti penilaian kinerja dan sistem penghargaan, untuk mendukung perilaku baru. Misalnya, penghargaan dapat diberikan kepada tim atau individu yang berhasil mengadopsi perubahan dengan sukses. SDM juga bertanggung jawab memastikan bahwa perubahan tidak hanya sementara tetapi menjadi bagian dari norma kerja organisasi, sehingga keberlanjutannya terjamin (Batras et al., 2016).

2. *Kotter's 8 Steps for Change*

Kotter's 8 Steps for Change adalah model perubahan organisasi yang dikembangkan oleh John P. Kotter untuk membantu pemimpin dan organisasi mengelola proses transformasi secara efektif. Model ini mencakup delapan langkah: (1) menciptakan rasa urgensi, (2) membentuk koalisi kepemimpinan, (3) mengembangkan visi dan strategi, (4) mengkomunikasikan visi perubahan, (5) memberdayakan tindakan luas, (6) menghasilkan kemenangan jangka pendek, (7) mengkonsolidasikan keuntungan untuk mendorong perubahan lebih lanjut, dan (8) melembagakan perubahan dalam budaya organisasi. Model ini memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan tidak hanya diterapkan tetapi juga berkelanjutan (Kotter, 1996; Laig & Abocejo, 2021).

Kotter's 8 Steps sangat relevan dalam membantu

organisasi mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memobilisasi karyawan untuk mendukung transformasi. Misalnya, dengan menciptakan rasa urgensi (langkah pertama), pemimpin dapat menunjukkan kepada karyawan bahwa perubahan diperlukan untuk menghadapi tantangan atau peluang tertentu. Langkah kedua, membentuk koalisi kepemimpinan, memastikan bahwa perubahan didukung oleh individu-individu berpengaruh dalam organisasi. Selain itu, langkah seperti menghasilkan kemenangan jangka pendek (langkah keenam) membantu mempertahankan momentum perubahan dengan menunjukkan keberhasilan yang cepat dan konkret, yang memotivasi karyawan untuk terus mendukung proses transformasi (One, 2008).

Meskipun model ini memberikan pendekatan yang sistematis, beberapa kritik menyatakan bahwa Kotter's 8 Steps terlalu linier dan kurang fleksibel untuk menghadapi dinamika perubahan yang cepat di era modern, Kesulitan dalam menerapkan semua delapan langkah tersebut (Sidorko, 2008) serta Kesulitan yang dihadapi dalam mengevaluasi tingkat implementasi langkah-langkah, dan tantangan dalam menguatkan tingkat implementasi dengan tingkat keberhasilan implementasi (Dianis et al., 1997). Namun, dengan adaptasi yang tepat, model ini tetap relevan, terutama untuk proyek perubahan skala besar yang memerlukan keterlibatan seluruh organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, langkah-langkah

Kotter membantu organisasi mengelola perubahan dengan fokus pada komunikasi, partisipasi karyawan, dan penguatan budaya baru, menjadikannya alat yang sangat berguna untuk mencapai keberhasilan transformasi jangka panjang (Appelbaum et al., 2012).

Kotter's 8 Steps for Change memberikan kerangka yang strategis bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk mengelola perubahan organisasi. Langkah pertama, menciptakan rasa urgensi, menyoroti peran SDM dalam mengomunikasikan kebutuhan perubahan kepada karyawan. SDM dapat menggunakan berbagai cara komunikasi untuk memberikan informasi yang jelas dan mendalam tentang alasan perubahan serta dampaknya terhadap organisasi dan karyawan. Komunikasi ini tidak hanya membantu mengatasi resistensi tetapi juga memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses transformasi. Langkah kedua hingga kelima dalam model Kotter menekankan pentingnya membentuk koalisi kepemimpinan dan memberdayakan karyawan untuk mendukung perubahan. SDM bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan melibatkan pemimpin informal atau pengaruh kunci di antara karyawan yang dapat membantu mendorong perubahan. Selain itu, SDM dapat merancang pelatihan, pengembangan keterampilan, dan insentif untuk memberdayakan karyawan agar merasa memiliki kapasitas dan dorongan untuk beradaptasi dengan perubahan. Pendekatan ini memastikan bahwa karyawan merasa didukung selama masa

transisi. Langkah terakhir dalam Kotter's 8 Steps, yaitu melembagakan perubahan, sangat terkait dengan peran SDM dalam membangun budaya kerja yang mendukung transformasi. SDM dapat memastikan bahwa kebijakan, sistem penghargaan, dan evaluasi kinerja mencerminkan nilai-nilai baru yang diperkenalkan melalui perubahan. Dengan mengintegrasikan perubahan ke dalam kebijakan dan praktik SDM, seperti rekrutmen berbasis kompetensi atau evaluasi yang mendukung inovasi, organisasi dapat memastikan keberlanjutan perubahan. Peran SDM yang proaktif dalam tahap ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan adaptif terhadap tantangan masa depan (Appelbaum et al., 2012).

Referensi:

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational Action Research*, 1 (1), 7–24.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31 (8), 764–782.
- Batras, D., Duff, C., & Smith, B. J. (2016). Organizational change theory: implications for health promotion practice. *Health Promotion International*, 31 (1), 231–241.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt

- Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Dianis, N. L., Allen, M., Baker, K., & Cartledge, T. (1997). Merger motorway. *Nursing Management*, 28(3), 42.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston. *Search In*.
- Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-step change model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31–50.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Mvuyana, B. Y. C. (2023). Theory of Change as a monitoring and evaluation tool aimed at achieving sustainable human settlements. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 11(1), 9.
- One, S. (2008). *Kotter's 8-Step Change Model. Implementing change powerfully and successfully*.
- Rahman, G. A., Cahyani, E., Teratai, N. R. S. P., Nururrohmah, T., Situmorang, S. L., & Haludin, G. (2024). Manajemen Perubahan Dalam Merespons Tantangan Dan Memaksimalkan Peluang Di Era Transformasi Digital. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 4(3), 531–538.
- Sidorko, P. E. (2008). Transforming library and higher

education support services: can change models help? *Library Management*.

Bab IX

KESEJAHTERAAN KARYAWAN

KESEJAHTERAAN karyawan dapat dipahami melalui dua pendekatan utama, yaitu *Karasek's Theory of Job Stress* dan *Work-Life Balance Theory*. Teori Stres Kerja Karasek menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kendali yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Ketidakseimbangan antara tuntutan tinggi dan kendali rendah dapat meningkatkan risiko stres kerja dan berdampak buruk pada kesehatan karyawan. Sementara itu, Teori Keseimbangan Hidup dan Kerja menyoroti perlunya harmoni antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika keseimbangan ini tercapai, karyawan dapat merasa lebih puas, produktif, dan sehat secara fisik maupun mental. Kedua teori ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

1. *Karasek's Theory of Job Stress*

Teori stres kerja Karasek, dikenal sebagai *Job Demand-Control Model*, yaitu modal yang menjelaskan bagaimana kombinasi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan kontrol pekerjaan (*job control*) memengaruhi tingkat stres karyawan. Menurut teori ini, stres kerja yang tinggi muncul ketika tuntutan pekerja-

an tinggi, tetapi kontrol atau kebebasan untuk mengatur pekerjaan rendah. Sebaliknya, pekerjaan dengan tuntutan tinggi tetapi kontrol tinggi dapat menghasilkan "*eustress*" atau stres positif, yang mendorong pertumbuhan dan motivasi. Karasek juga mengidentifikasi pekerjaan pasif (tuntutan dan kontrol rendah) dan pekerjaan aktif (tuntutan dan kontrol tinggi), yang memberikan kerangka untuk memahami dinamika pekerjaan di berbagai situasi (Karasek Jr, 1979).

Teori ini relevan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang mendukung kesejahteraan karyawan. Manajer dapat menggunakan teori ini untuk mengevaluasi apakah pekerjaan tertentu memiliki kombinasi tuntutan dan kontrol yang seimbang. Misalnya, meningkatkan kontrol pekerjaan melalui pelatihan, delegasi tanggung jawab, atau fleksibilitas kerja dapat membantu mengurangi stres yang disebabkan oleh tuntutan tinggi dan meningkatkan kinerja (Denis, 2013; Karimi, 2008). Dengan memahami bagaimana aspek tuntutan dan kontrol memengaruhi karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Meskipun teori ini memberikan kerangka yang sederhana dan aplikatif, beberapa kritik menyebutkan bahwa model ini tidak cukup mempertimbangkan faktor lain seperti dukungan sosial di tempat kerja, kepribadian individu, atau dinamika tim. Namun, relevansi teori ini tetap tinggi, terutama dalam menghadapi tan-

tangan modern seperti tekanan kerja yang meningkat akibat teknologi dan globalisasi. Dengan mengadaptasi model ini untuk mencakup faktor tambahan, organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola stres kerja dan menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan karyawan (De Jonge & Dormann, 2006).

Dalam praktiknya, teori ini membantu SDM merancang ulang pekerjaan untuk meningkatkan kontrol karyawan tanpa mengurangi produktivitas. Contohnya adalah memberikan pelatihan yang meningkatkan keterampilan karyawan sehingga mereka lebih mampu mengelola tuntutan pekerjaan yang kompleks. Selain itu, SDM dapat memperkenalkan fleksibilitas waktu kerja, seperti jam kerja fleksibel atau kerja jarak jauh, yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pendekatan ini tidak hanya mengurangi stres tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Teori ini juga menyoroti pentingnya dukungan sosial sebagai elemen tambahan untuk mengelola stres kerja. SDM dapat mendorong kerja tim, mentoring, atau program dukungan karyawan untuk memperkuat jaringan sosial di tempat kerja. Dengan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, SDM dapat membantu karyawan merasa lebih didukung dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, teori ini memberikan panduan yang komprehensif untuk mengelola stres kerja, yang pada akhirnya berkon-

tribusi pada produktivitas dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan (O'Connor et al., 2021; Sari et al., 2021).

2. *Work-Life Balance Theory*

Teori Keseimbangan Hidup dan Kerja (*Work-Life Balance Theory*) menekankan pentingnya mencapai harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi untuk memastikan kesejahteraan individu secara keseluruhan. Teori ini berfokus pada cara individu mengelola peran kerja dan kehidupan pribadi yang sering kali saling bersaing. Keseimbangan yang baik dicapai ketika individu dapat memenuhi tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi tanpa merasa terbebani atau kehilangan kualitas hidup. Faktor-faktor seperti waktu kerja yang fleksibel, dukungan sosial, dukungan keluarga, dan budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-hidup memainkan peran penting dalam mencapainya (Wang, 2024).

Keseimbangan hidup dan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan mental, fisik, dan emosional individu. Ketidakseimbangan, seperti jam kerja yang panjang atau tekanan pekerjaan yang tinggi, dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan produktivitas. Dari perspektif organisasi, keseimbangan hidup dan kerja yang buruk dapat meningkatkan tingkat absensi dan *turnover*. Sebaliknya, organisasi yang mendukung keseimbangan ini melalui kebijakan kerja fleksibel, cuti yang memadai, atau pro-

gram kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih puas, produktif, dan loyal. Dalam era modern, dengan adopsi teknologi yang memungkinkan kerja jarak jauh, tantangan keseimbangan hidup dan kerja menjadi lebih kompleks. Sementara teknologi memberi fleksibilitas, ia juga menciptakan potensi untuk memperpanjang waktu kerja dan mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Teori ini relevan untuk membantu organisasi merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan tersebut, seperti menyediakan pelatihan manajemen waktu atau kebijakan "tidak ada email kerja di luar jam kerja." Dengan fokus pada keseimbangan hidup dan kerja, organisasi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan (Aruldoss et al., 2021).

SDM memainkan peran sentral dalam mengelola konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan. Teori ini mendorong SDM untuk menyediakan program pendukung seperti konseling karyawan, pelatihan manajemen waktu, atau layanan pengasuhan anak. Selain itu, kebijakan cuti yang fleksibel, seperti cuti melahirkan atau cuti keluarga, membantu karyawan menghadapi tuntutan pribadi tanpa mengorbankan komitmen kerja mereka. Dengan memberikan dukungan ini, organisasi tidak hanya membantu karyawan mencapai keseimbangan tetapi juga meningkatkan loyalitas dan keterlibatan mereka. Teori ini juga relevan dalam mencipta-

kan budaya kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan kerja sebagai bagian dari strategi SDM. Dengan menerapkan kebijakan yang mendorong karyawan untuk memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi, organisasi dapat mencegah kelelahan kerja dan meningkatkan keberlanjutan tenaga kerja. SDM dapat menginisiasi kampanye kesadaran tentang pentingnya keseimbangan hidup dan kerja serta memastikan bahwa manajemen mendukung kebijakan ini (Susanto et al., 2022). Dengan pendekatan berbasis teori ini, organisasi dapat meningkatkan reputasi sebagai tempat kerja yang ramah karyawan dan mendukung kesejahteraan mereka.

Referensi:

- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research, 18*(1), 36–62.
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1359.
- Denis, N. (2013). *The impact of delegation on employee's performance in organizations*. Kampala International University, College of Humanities and social sciences.

- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285–308.
- Karimi, F. W. (2008). *The impact of delegation on employees performance in organizations*.
- O'Connor, D. B., Thayer, J. F., & Vedhara, K. (2021). Stress and health: A review of psychobiological processes. *Annual Review of Psychology*, 72 (1), 663–688.
- Sari, D. L., Storyna, H., Intan, R., Sinaga, P., Gunawan, F. E., Asrol, M., & Redi, A. A. N. P. (2021). The effect of job stress to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 794 (1), 12085.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876.
- Wang, Y. (2024). Work-Family Conflict and Balance Strategies—An Analysis Based on the Work-Family Resources Model. *Open Journal of Business and Management*, 12 (2), 1228–1239.

Buku ini dibagi menjadi beberapa bagian yang saling melengkapi. Pada bagian Pendahuluan, pembaca diajak untuk memahami pentingnya pengembangan teori-teori khas Asia (indigenous theories) yang menawarkan perspektif unik dan relevan dalam konteks budaya. Selanjutnya, tema-tema seperti motivasi, kepemimpinan, belajar dan pengembangan, hingga perubahan dan adaptasi dibahas secara komprehensif dengan mengacu pada teori-teori klasik dan modern yang telah teruji relevansinya. Salah satu keunggulan buku ini adalah integrasi antara teori dan praktik. Dengan mengupas teori-teori seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Kepemimpinan Transformasional, hingga Kotter's 8 Steps for Change, buku ini tidak hanya memberikan landasan teoritis tetapi juga wawasan untuk mengimplementasikannya dalam berbagai situasi organisasi. Selain itu, tema-tema penting seperti perilaku dalam organisasi, hubungan kerja, dan manajemen strategis memberikan panduan bagi pembaca untuk memahami dinamika yang lebih kompleks dalam manajemen sumber daya manusia.



ISBN 978-620-9236-151-7
Penerbit: Pustaka Prima
Cetakan Pertama: Desember 2021
Tempat Cetak: PT. Graha Pustaka, Jakarta
www.pustakaprima.com

