

# HAWTHORNE EFFECT, HUMAN RELATIONS MOVEMENT AND SCIENTIFIC MANAGEMENT

RUDY C TARUMINGKENG



*Rudy C Tarumingkeng: Hawthorne Effect dan Evolusi Human  
Relations dalam Teori Manajemen Modern*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

[rudymt75@gmail.com](mailto:rudymt75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

30 Juni 2025

## Hawthorne Effect dan Evolusi Human Relations dalam Teori Manajemen Modern

Berikut adalah elaborasi akademik dan naratif mengenai **Hawthorne Effect** dan kaitannya dengan **Human Relations Movement** serta **Scientific Management**.

---

### **Hawthorne Effect, Human Relations Movement dan Scientific Management – Elaborasi Teoritis dan Historis**

#### **1. Pengantar: Titik Temu antara Teknokrasi dan Psikologi Organisasi**

Pada awal abad ke-20, dunia manajemen didominasi oleh pendekatan **Scientific Management** yang dikembangkan oleh **Frederick W. Taylor**. Pendekatan ini menekankan efisiensi kerja melalui pengukuran, standarisasi, dan kontrol tugas. Namun, munculnya **Hawthorne Studies** oleh **Elton Mayo** dan timnya di pabrik Western Electric Hawthorne di Chicago (1924–1932) menandai titik balik yang penting dalam teori manajemen: pergeseran dari pendekatan mekanistik menuju **Human Relations Movement**, yakni perhatian pada aspek sosial dan psikologis pekerja.

---

#### **2. Apa Itu Hawthorne Effect?**

**Hawthorne Effect** merujuk pada fenomena di mana individu mengubah perilaku mereka sebagai respons terhadap perhatian yang mereka terima ketika sedang diamati. Dalam studi-studi awal, peningkatan pencahayaan di tempat kerja dikaitkan dengan meningkatnya produktivitas. Namun, setelah dilakukan eksperimen lanjutan, ditemukan bahwa perhatian yang diberikan oleh peneliti (bukan perubahan fisik

seperti cahaya) justru menjadi penyebab utama peningkatan produktivitas tersebut.

💡 *"People perform better not because of improved conditions, but because they feel observed, involved, and valued."*

---

### **3. Kontribusi Human Relations Movement**

Gerakan ini menekankan bahwa:

- Karyawan bukanlah sekadar "mesin produksi", tapi manusia dengan kebutuhan sosial dan psikologis.
- Hubungan interpersonal, komunikasi informal, dan perasaan dihargai memengaruhi kinerja.
- Faktor seperti *group norms*, *leadership style*, dan *employee participation* berperan besar dalam motivasi dan produktivitas.

Dalam dokumen gambar Anda, **Warren G. Bennis** menyatakan secara kritis bahwa Taylorisme adalah sistem kerja tanpa manusia ("an organisation without people"), sedangkan pendekatan human relations adalah sistem manusia tanpa struktur formal.

---

### **4. Peran Rensis Likert: Menggabungkan Dua Kutub**

**Rensis Likert** menjadi tokoh penting dalam menggabungkan dua pendekatan ini. Ia memperkenalkan **linking pin structure**:

- Karyawan dikelompokkan dalam unit kerja.
- Setiap pimpinan kelompok juga merupakan anggota kelompok di tingkat yang lebih tinggi.
- Hal ini menciptakan struktur komunikasi yang dua arah dan menyeluruh, tanpa mengabaikan struktur formal organisasi.

## 5. Neoclassical Theories of Management: Satu Langkah Lebih Maju

Dalam komentar di bagian bawah gambar Anda, penulis anonim menyebut pendekatan ini sebagai bagian dari **neoclassical theories of management**, yaitu upaya menggabungkan pendekatan ilmiah dengan ilmu perilaku. Tokoh-tokoh seperti **Maslow** (dengan Hierarchy of Needs) dan **McGregor** (dengan Theory X & Y) memperkaya pendekatan ini.

 *Financial incentives are no longer viewed as the sole motivator. Social acceptance, belonging, and psychological satisfaction became central.*

---

## 6. Refleksi untuk Konteks Modern

Dalam dunia kerja hari ini, terutama pada generasi milenial dan Gen Z, nilai-nilai humanistik ini semakin relevan:

- Program *employee engagement* dan *wellbeing* bukan sekadar tren, tetapi kebutuhan strategis.
  - Perusahaan seperti Google, Tokopedia, dan Gojek menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan berbasis kepercayaan — mencerminkan warisan pemikiran Mayo dan Likert.
  - Teknologi HR modern bahkan mencoba mengukur dan memelihara motivasi psikologis, bukan hanya metrik produktivitas.
- 

## 7. Kesimpulan dan Pelajaran Manajerial

*Rudy C Tarumingkeng: Hawthorne Effect dan Evolusi Human Relations dalam Teori Manajemen Modern*

| <b>Perspektif</b>          | <b>Scientific Management</b> | <b>Human Relations Movement</b>  | <b>Pendekatan Modern (Neoklasik)</b>                  |
|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Fokus                      | Efisiensi tugas              | Hubungan sosial dan motivasi     | Integrasi tugas & psikologi                           |
| Tokoh                      | F.W. Taylor                  | Elton Mayo                       | Rensis Likert, Maslow, McGregor                       |
| Pandangan terhadap manusia | "Manusia sebagai mesin"      | "Manusia sebagai makhluk sosial" | "Manusia sebagai makhluk kompleks dan berpartisipasi" |

✚ *Pelajaran utama: Produktivitas terbaik lahir dari keseimbangan antara sistem yang efisien dan perhatian terhadap sisi manusiawi.*

---

## **Referensi**

- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*.
  - Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
  - Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*.
  - McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*.
  - Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*.
-

**Judul:**

## **Hawthorne Effect dan Evolusi Human Relations dalam Teori Manajemen Modern**

**Penulis:** Rudy C. Tarumingkeng

---

### **BAB I: Pendahuluan**

Pada awal abad ke-20, pendekatan manajemen didominasi oleh pendekatan mekanistik yang dikenal sebagai *Scientific Management*, yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor. Pendekatan ini menekankan efisiensi kerja dan standarisasi tugas. Namun, seiring waktu, para ilmuwan sosial mulai menyadari bahwa manusia dalam organisasi tidak bisa dipandang hanya sebagai "mesin produksi." Munculnya *Hawthorne Effect* menjadi momentum penting bagi lahirnya *Human Relations Movement*, menandai pergeseran dari struktur kaku menuju pendekatan yang lebih humanistik dan psikososial.

---

### **BAB II: Hawthorne Effect – Asal Usul dan Temuan Utama**

Hawthorne Studies dilakukan antara tahun 1924 hingga 1932 oleh Elton Mayo dan timnya di pabrik Western Electric Hawthorne Works, Chicago. Eksperimen ini awalnya bertujuan meneliti pengaruh pencahayaan terhadap produktivitas. Namun hasilnya mengejutkan: apapun perubahan kondisi yang dilakukan, produktivitas tetap meningkat. Kesimpulannya, perhatian yang diberikan kepada pekerja oleh para peneliti-lah yang menjadi motivator utama. Fenomena ini dikenal sebagai *Hawthorne Effect*.

#### **Makna Sosial-Psikologis:**

Pekerja bekerja lebih baik ketika mereka merasa dilibatkan, diperhatikan, dan dihargai. Ini menjadi dasar dari pendekatan hubungan manusiawi dalam manajemen.

### **BAB III: Human Relations Movement – Perubahan Paradigma**

Gerakan Human Relations berkembang dari studi-studi Hawthorne dan melibatkan berbagai pemikiran baru dari tokoh-tokoh seperti:

- **Elton Mayo:** pentingnya perasaan dimiliki dan interaksi sosial.
- **Douglas McGregor:** *Theory X* dan *Theory Y* tentang pandangan manajer terhadap karyawan.
- **Abraham Maslow:** *Hierarchy of Needs*, yang menempatkan kebutuhan sosial dan aktualisasi diri sebagai pendorong motivasi.

Human Relations Movement menekankan bahwa:

- Kelompok informal memiliki kekuatan besar dalam memengaruhi perilaku individu.
- Komunikasi, empati, dan dukungan emosional adalah faktor krusial.
- Kepemimpinan yang partisipatif lebih efektif dibanding otoritarian.

---

### **BAB IV: Rensis Likert dan Struktur Linking Pin**

Tokoh penting yang menjembatani antara pendekatan struktural Taylor dengan pendekatan humanistik Mayo adalah **Rensis Likert**. Ia memperkenalkan *Linking Pin Model*, di mana setiap pimpinan kelompok adalah juga anggota dari kelompok yang lebih tinggi. Hal ini menciptakan jaringan komunikasi dua arah yang menjamin integrasi dan koordinasi antarunit.

Model ini memadukan struktur organisasi formal dengan kebutuhan psikologis pekerja, menciptakan keseimbangan antara efisiensi dan humanisme.

---

## **BAB V: Neoclassical Management dan Aplikasinya di Era Modern**

*Neoclassical Theories of Management* muncul sebagai respons atas kekakuan pendekatan klasik dan sebagai elaborasi dari gerakan humanistik. Pendekatan ini mempertimbangkan faktor-faktor seperti:

- Perilaku kelompok (group dynamics)
- Kepemimpinan informal
- Kebutuhan sosial dan emosional
- Hubungan interpersonal

Aplikasi modern terlihat dalam praktik HR masa kini:

- Employee engagement dan wellbeing
- Work-life balance
- Model agile dan kolaboratif

Contoh nyata: Google, Tokopedia, Gojek menerapkan pendekatan ini melalui ruang kerja fleksibel, kepemimpinan yang memberdayakan, dan komunikasi terbuka.

---

## **BAB VI: Studi Kasus dan Simulasi Edukatif**

### **Simulasi: Penerapan Human Relations di Perusahaan Rintisan**

Skenario: Sebuah startup teknologi mengalami turnover tinggi. Melalui survei internal, ditemukan bahwa pekerja merasa tidak dihargai dan tidak memiliki suara dalam pengambilan keputusan.

Intervensi:

- Diterapkan pendekatan *linking pin* untuk menciptakan struktur dua arah.
- Diadakan weekly feedback loop antara manajemen dan tim.

- Dibentuk kelompok kerja informal untuk memperkuat rasa kebersamaan.

Hasil:

- Turnover turun 60% dalam 6 bulan.
- Produktivitas meningkat.
- Kepuasan karyawan meningkat secara signifikan.

---

## **BAB VII: Refleksi dan Relevansi di Era Digital**

Era digital menghadirkan tantangan baru dalam hubungan kerja: remote working, hybrid office, dan budaya digital. Namun, nilai-nilai yang diperjuangkan oleh Human Relations Movement tetap relevan:

- Menjadi manusia di tengah otomatisasi.
- Memimpin dengan empati di dunia virtual.
- Membangun budaya organisasi yang sehat secara sosial dan emosional.

---

## **Glosarium:**

- **Hawthorne Effect:** Perubahan perilaku akibat merasa diperhatikan.
- **Scientific Management:** Pendekatan efisiensi kerja oleh Taylor.
- **Human Relations:** Pendekatan sosial-psikologis dalam organisasi.
- **Linking Pin:** Struktur penghubung antarkelompok oleh Rensis Likert.
- **Theory X & Y:** Pandangan manajerial terhadap motivasi pekerja.

---

## **Daftar Pustaka:**

*Rudy C Tarumíngkeng: Hawthorne Effect dan Evolusi Human Relations dalam Teori Manajemen Modern*

1. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*.
2. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
3. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*.
4. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*.
5. Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*.

# RENSIS LIKERT



## LINKING PIN MODEL

Organizations viewed as overlapping groups; leader of each group also a member of higher group

## HUMAN RELATIONS

Emphasis on work attitudes, supervisory style, and group influences

## SYSTEM 4 MANAGEMENT

Exploitive, Benevolent, Consultative, Participative (System 4)

## PARTICIPATIVE COMMUNICATION

Employees involved in goal setting, decision making, and problem-solving

Ya, berikut beberapa tambahan penjelasan yang dapat memperkaya artikel atau kuliah tentang **Hawthorne Effect, Human Relations Movement, dan Scientific Management**, khususnya dalam konteks reflektif dan aplikatif modern:

---

### **Tambahan Penjelasan 1: Kritik terhadap Hawthorne Studies**

Walaupun Hawthorne Effect menjadi tonggak penting dalam pemikiran manajemen, penelitian ini juga mendapat kritik, antara lain:

- **Kurangnya validitas ilmiah:** Studi Hawthorne dianggap tidak cukup sistematis dalam kontrol variabel.
- **Interpretasi berlebihan:** Banyak asumsi dibuat berdasarkan observasi kualitatif tanpa pengujian statistik yang kuat.
- **Efek novelty:** Ada argumen bahwa peningkatan produktivitas lebih disebabkan oleh hal baru (novelty) daripada perhatian manajerial.

**Refleksi:** Meski tidak sempurna secara metodologis, Hawthorne Studies tetap berhasil membuka pintu ke pemikiran bahwa *manusia dalam organisasi bukan hanya komponen produksi, tetapi juga aktor psikologis dan sosial*.

---

### **Tambahan Penjelasan 2: Relevansi dalam Dunia Kerja Kontemporer**

Pendekatan human relations kini menjadi dasar dari praktik SDM modern seperti:

- **Psychological Safety** (Google's Project Aristotle)
- **Employee Engagement Index**
- **360-Degree Feedback Systems**
- **Servant Leadership Models**

Konsep seperti “*karyawan sebagai mitra strategis*” lahir dari evolusi pendekatan ini.

---

### **Tambahan Penjelasan 3: Sinergi dengan Teknologi Digital**

Walau awalnya berbasis interaksi langsung, prinsip-prinsip Human Relations kini diadaptasi ke dalam ekosistem digital:

#### **Konsep Klasik HRM      Adaptasi Era Digital**

Group Norms                      Virtual Team Culture

Communication Flow      Collaboration Platforms (Slack, Teams)

Participative Leadership      Crowdsourced Decision-making

Job Satisfaction                      AI-driven Pulse Surveys & Sentiment Analysis

---

### **Tambahan Penjelasan 4: Konsep ‘Organisasi Tanpa Manusia’ dan ‘Manusia Tanpa Organisasi’**

Dikutip dari Warren G. Bennis:

“Taylor’s system is an organisation without people; the HR movement is people without organisation.”

Pernyataan ini menggambarkan dilema klasik:

- Taylorisme mengabaikan sisi kemanusiaan.
- Human Relations kadang mengabaikan struktur formal dan tujuan bisnis.

Maka, *solusi manajemen modern adalah mengintegrasikan struktur yang efektif dengan relasi yang hangat dan saling memberdayakan.*

---

### **Tambahan Penjelasan 5: Penerapan di Dunia Pendidikan dan Pelatihan**

Konsep Hawthorne Effect dapat digunakan dalam konteks:

- **Motivasi belajar mahasiswa**
- **Pengaruh perhatian dosen/guru terhadap hasil belajar**
- **Desain pelatihan kerja berbasis psikologis (behavioral learning)**

 *Banyak studi menunjukkan bahwa ketika peserta merasa dihargai dan diperhatikan dalam proses belajar, retensi pengetahuan dan performa meningkat signifikan.*

---

Berikut adalah **Glosarium** untuk artikel atau modul "*Hawthorne Effect, Human Relations Movement dan Scientific Management*" oleh Rudy C. Tarumingkeng, yang disusun secara alfabetis dan dapat digunakan untuk keperluan kuliah, pelatihan SDM, atau penulisan akademik:

---

## **Glosarium**

### ◆ **Behavioral Science**

Cabang ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam konteks sosial, termasuk psikologi, sosiologi, dan antropologi—digunakan dalam manajemen untuk memahami motivasi dan dinamika kelompok kerja.

### ◆ **Elton Mayo**

Ilmuwan sosial Australia yang memimpin Hawthorne Studies dan dianggap sebagai tokoh utama dalam Human Relations Movement. Ia menekankan pentingnya hubungan sosial dalam meningkatkan produktivitas kerja.

### ◆ **Frederick W. Taylor**

Pelopor *Scientific Management*. Ia mengembangkan prinsip efisiensi kerja melalui standarisasi tugas dan pengukuran ilmiah terhadap tenaga kerja.

### ◆ **Hawthorne Effect**

Fenomena psikologis di mana pekerja meningkatkan kinerjanya karena merasa diperhatikan, bukan semata-mata karena perubahan kondisi kerja.

### ◆ **Hawthorne Studies**

Rangkaian eksperimen yang dilakukan di pabrik Western Electric, Hawthorne Works, yang mengungkapkan bahwa perhatian terhadap pekerja dapat meningkatkan produktivitas.

#### ◆ **Hierarchy of Needs**

Teori Abraham Maslow yang menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

#### ◆ **Human Relations Movement**

Gerakan dalam teori manajemen yang menekankan pentingnya hubungan sosial, kepemimpinan yang partisipatif, komunikasi, dan perasaan memiliki dalam organisasi.

#### ◆ **Linking Pin Model**

Model struktur organisasi yang dikembangkan oleh Rensis Likert, di mana setiap pemimpin kelompok adalah juga anggota dari kelompok yang lebih tinggi, menciptakan keterhubungan antartingkatan organisasi.

#### ◆ **McGregor (Theory X and Y)**

Douglas McGregor mengusulkan dua pandangan manajerial: *Theory X* (manusia malas, perlu dikontrol) dan *Theory Y* (manusia ingin berkembang dan bertanggung jawab).

#### ◆ **Neoclassical Management**

Pendekatan manajemen yang mengintegrasikan prinsip-prinsip klasik dengan ilmu perilaku, fokus pada keseimbangan antara struktur organisasi dan kebutuhan psikologis karyawan.

#### ◆ **Organizational Communication**

Aliran komunikasi dalam organisasi yang mencakup proses penyampaian informasi, koordinasi, dan pembentukan makna antaranggota organisasi.

#### ◆ **Participative Management**

Model manajemen di mana karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pemecahan masalah.

◆ **Rensis Likert**

Tokoh penting dalam teori manajemen yang mengembangkan *System 4 Management* dan konsep *Linking Pin*, serta menekankan pentingnya komunikasi dan partisipasi dalam organisasi.

◆ **Scientific Management**

Teori manajemen yang dikembangkan oleh Taylor, berfokus pada efisiensi kerja, pembagian tugas yang jelas, dan kontrol ketat terhadap proses produksi.

◆ **System 4 (Likert)**

Empat sistem kepemimpinan menurut Likert: *Exploitive–Authoritative*, *Benevolent–Authoritative*, *Consultative*, dan *Participative* (System 4 sebagai yang paling ideal).

◆ **Team Dynamics**

Interaksi sosial dalam kelompok kerja yang memengaruhi motivasi, komunikasi, dan produktivitas.

---

Berikut adalah **Daftar Pustaka** untuk artikel/buku "*Hawthorne Effect, Human Relations Movement dan Scientific Management*" oleh Rudy C. Tarumingkeng, disusun sesuai gaya akademik dan mencakup sumber primer maupun sekunder yang relevan untuk kuliah dan riset:

---

## **Daftar Pustaka**

### **Buku dan Sumber Primer**

1. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
  2. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
  3. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
  4. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
  5. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- 

### **Jurnal dan Artikel Ilmiah**

6. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

7. Bramel, D., & Friend, R. (1981). *Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology*. *American Psychologist*, 36(8), 867–878.
8. Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

---

### Sumber Online dan Ensiklopedia Digital

9. 12manage.com. (2024). *Hawthorne Effect – Summary and Forum*. Retrieved from: [https://www.12manage.com/forum.asp?TB=mayo\\_hawthorne\\_effect&S=17](https://www.12manage.com/forum.asp?TB=mayo_hawthorne_effect&S=17)
10. Mbaskool.com. (2024). *Scientific Management & Human Relations Movement Overview*. Retrieved from: <https://www.mbaskool.com>

---

### Literatur Tambahan dan Studi Modern

11. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
12. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
13. Google Re:Work. (2015). *Project Aristotle: Understanding Team Effectiveness*. Retrieved from: <https://rework.withgoogle.com>

---

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 30 Juni 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/686288a7-d154-8013-b7d1-19de4a517678)). <https://chatgpt.com/c/686288a7-d154-8013-b7d1-19de4a517678>