

# HAWTHORNE EFFECT

dan

## DINAMIKA ORGANISASI MODERN

RUDY C. TARUMINGKENG



*Rudy C Tarumingkeng: Konsep The Hawthorne Effect dalam  
Produktivitas Pekerja*

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

[rudyc75@gmail.com](mailto:rudyc75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

6 Juli 2025

## **The Hawthorne Effect**

---

### **APA ITU HAWTHORNE EFFECT?**

**Hawthorne Effect** merujuk pada fenomena di mana individu meningkatkan kinerja mereka semata-mata karena mereka merasa diperhatikan atau dimonitor, bukan karena adanya perubahan nyata dalam kondisi kerja atau insentif material. Konsep ini berasal dari serangkaian eksperimen produktivitas di **Western Electric's Hawthorne Works, Chicago**, yang dilakukan antara tahun **1924 hingga 1933** oleh **Elton Mayo** dan koleganya seperti **F.J. Roethlisberger** dan **William J. Dickson**.

Temuan utamanya adalah bahwa perhatian manajer atau peneliti terhadap para pekerja dapat secara signifikan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, **perhatian dan interaksi sosial** dianggap sebagai faktor penting dalam kinerja manusia, terutama di lingkungan kerja yang kompleks.

---

### **PENDEKATAN TEORITIS TAMBAHAN**

Untuk memahami Hawthorne Effect secara mendalam, perlu dikaitkan dengan:

- **Yerkes-Dodson Law:** Produktivitas meningkat seiring bertambahnya motivasi, namun hanya sampai titik tertentu; setelah itu, motivasi berlebih bisa berdampak negatif.
- **Law of Diminishing Marginal Utility:** Tambahan insentif tidak selalu sebanding dengan peningkatan produktivitas.
- **Efek Pygmalion:** Ketika ekspektasi tinggi terhadap individu menyebabkan peningkatan kinerja mereka.

- **Efek Placebo:** Keyakinan bahwa perubahan atau perlakuan tertentu akan meningkatkan performa, walau secara objektif tidak efektif.

---

## **RIWAYAT EKSPERIMEN HAWTHORNE**

Eksperimen Hawthorne dimulai dengan mengamati pengaruh faktor fisik (seperti pencahayaan, suhu, istirahat) terhadap produktivitas pekerja. Namun, temuan paling mengejutkan muncul ketika produktivitas tetap meningkat meskipun kondisi kembali ke semula. Ini menandakan bahwa **faktor psikologis**, seperti perasaan diperhatikan dan pentingnya relasi sosial, lebih dominan dibanding faktor fisik.

---

## **FORMULA GENERIK HAWTHORNE EFFECT**

Walau tidak ada rumus baku, pendekatan generik berbasis model matematika disarankan:

$$y = -ax^2 + bx + c$$

- **y** = produktivitas
- **x** = atribut lingkungan kerja (gabungan bobot dari beberapa variabel seperti suhu, pencahayaan, waktu istirahat, supervisi, dll)

---

## **PENERAPAN DALAM INDUSTRI**

Hawthorne Effect bisa diaplikasikan pada berbagai sektor:

- **Industri Manufaktur:** misalnya lini perakitan pabrik
- **Desain/Kreativitas:** seperti teknisi atau drafter
- **Sektor Layanan:** misalnya perawat atau pendidik

---

## **LANGKAH PENERAPAN (PROSES)**

1. **Identifikasi atribut lingkungan kerja** yang memengaruhi produktivitas (contoh: pencahayaan, suhu, supervisi).
2. **Peringkat atribut** berdasarkan Pareto Analysis untuk menentukan 3 yang paling penting.
3. **Beri bobot** terhadap atribut-atribut terpilih.
4. **Gabungkan bobot dan atribut** ke dalam satu nilai total (input akhir).
5. **Masukkan ke rumus kuadrat** untuk memprediksi tingkat produktivitas.
6. **Evaluasi hasil** sebagai dasar untuk intervensi manajerial.

---

#### **KEKUATAN HAWTHORNE EFFECT**

- **Membantu identifikasi keprihatinan karyawan secara halus dan mendalam.**
- **Memberi solusi berkelanjutan** terhadap masalah produktivitas.
- **Mendorong pendekatan jangka panjang dalam manajemen sumber daya manusia.**

---

#### **KELEMAHAN DAN ASUMSI**

- **Sulit mengukur atribut kerja yang bersifat subjektif.**
- **Parameter model seringkali bergantung pada intuisi dan keterampilan manajer.**
- **Modelnya sangat kontekstual dan dinamis**, tidak bisa digunakan secara seragam.

---

#### **ASUMSI DASAR**

- **Informasi yang akurat tentang tempat kerja tersedia.**

- Sistem formal organisasi mendukung perubahan perilaku.
- Ada kepercayaan antar individu dalam sistem kerja.

---

## REFLEKSI UNTUK MANAJEMEN MODERN

Hawthorne Effect menekankan pentingnya **manajemen berbasis perhatian manusiawi**, bukan semata insentif ekonomi. Dalam konteks organisasi modern—baik startup digital, pelayanan kesehatan, hingga manufaktur—pengaruh dari **kepemimpinan yang empatik**, **pengakuan personal**, dan **budaya kerja yang positif** memiliki potensi besar dalam mengangkat semangat dan hasil kerja karyawan.



Berikut ini adalah **lanjutan penjelasan naratif dan reflektif** dari *Hawthorne Effect* dengan memperluas pemahaman aplikatifnya dalam **manajemen modern, manajemen SDM, dan era digital**.

---

## HAWTHORNE EFFECT DALAM KERANGKA MANAJEMEN MODERN

Dalam pendekatan manajemen kontemporer, **Hawthorne Effect** menggeser fokus dari *manusia sebagai alat produksi* menjadi *manusia sebagai subjek strategis*. Eksperimen ini membuktikan bahwa:

- **Motivasi intrinsik** (perasaan dihargai, diperhatikan) lebih berpengaruh daripada motivasi ekstrinsik (gaji, bonus, fasilitas).
- **Keterlibatan karyawan (employee engagement)** adalah kunci keberhasilan organisasi.
- **Kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan** menciptakan budaya kerja positif dan kolaboratif.

### Contoh naratif:

Di sebuah perusahaan logistik di Indonesia, manajer shift mulai rutin berdialog dengan karyawan gudang setiap pagi dan mencatat aspirasi mereka. Meskipun tidak ada perubahan signifikan pada sistem kerja, produktivitas dan semangat kerja meningkat. Ini mencerminkan *Hawthorne Effect*—rasa dihargai membuat karyawan bekerja lebih giat.

---

## APLIKASI DI SEKTOR PELAYANAN: KASUS RUMAH SAKIT

Dalam sektor layanan seperti kesehatan, *Hawthorne Effect* bisa menjadi pendekatan strategis untuk meningkatkan kualitas layanan pasien. Perawat atau tenaga medis yang merasa diperhatikan oleh manajemen akan lebih berkomitmen dalam memberikan pelayanan yang manusiawi.

📌 **Contoh aplikasi:**

Program "Morning Rounds with Management" di RS swasta di Bogor: manajemen menemui tenaga medis sebelum jam kerja, menanyakan kondisi, mendengarkan keluhan. Hasilnya: kepuasan pasien naik 20% dalam 3 bulan. Hal ini bukan karena pelatihan medis baru, melainkan karena staff merasa didengar dan dihargai.

---

🧠 **RELEVANSI DENGAN ERA DIGITAL & REMOTE WORK**

Di era kerja jarak jauh (remote work), *Hawthorne Effect* tetap relevan—bahkan semakin penting—karena rasa keterhubungan menjadi tantangan utama.

💡 Solusi digital yang bisa mengaktifkan Hawthorne Effect:

- **Virtual recognition:** sistem penghargaan berbasis online, seperti shoutout mingguan.
  - **Online coaching sessions:** percakapan 1-on-1 antara atasan dan staf, bukan hanya urusan kerja, tetapi juga well-being.
  - **Feedback loop digital:** aplikasi survei singkat mingguan tentang motivasi, burnout, dan ide.
- 

🧩 **MENGINTEGRASIKAN HAWTHORNE EFFECT KE DALAM MODEL MANAJEMEN SDM**

Komponen HRM	Integrasi Hawthorne Effect
Rekrutmen & Seleksi	Libatkan kandidat dalam proses—rasa dihargai muncul sejak awal
Pelatihan & Pengembangan	Buat sesi interaktif, dengarkan feedback peserta

Komponen HRM	Integrasi Hawthorne Effect
Penilaian Kinerja	Sertakan faktor sosial dan psikologis, bukan hanya angka target
Retensi Karyawan	Bangun sistem kepedulian dan penghargaan secara konsisten

---

**⚠ CATATAN KRITIS: BUKAN ALAT INSTAN**

Meski efek Hawthorne bisa meningkatkan kinerja, namun:

- Ia **tidak boleh dimanipulasi secara sinis** (misalnya berpura-pura peduli demi target).
- Harus diintegrasikan dalam **budaya organisasi yang otentik dan berkelanjutan**.
- Pengaruhnya bisa memudar jika tidak diikuti dengan perbaikan sistemik.

**✦ Refleksi:**

Jika pekerja hanya merasa diperhatikan ketika ada survei atau evaluasi, dan tidak saat menghadapi beban kerja atau konflik, maka efek positif Hawthorne bisa berubah menjadi *distrust*.

---

**🌀 PENUTUP: PELAJARAN STRATEGIS DARI HAWTHORNE EFFECT**

1. **Perhatian manusiawi adalah aset organisasi** — perhatian itu murah, tapi hasilnya mahal.
2. **Komunikasi dua arah memperkuat rasa kepemilikan karyawan.**
3. **Manajer bukan hanya pemberi tugas, tetapi pencipta makna kerja.**

- 4. Produktivitas tumbuh dalam tanah yang subur oleh empati,  
bukan hanya angka dan KPI.**
-



Berikut ini adalah **Modul Kuliah: "Hawthorne Effect dan Humanisasi Manajemen"** yang dirancang untuk pengajaran mahasiswa manajemen, psikologi organisasi, atau pelatihan SDM.

---

## **MODUL KULIAH**

# **"Hawthorne Effect dan Humanisasi Manajemen"**

*Oleh: Rudy C. Tarumingkeng*

---

## **I. DESKRIPSI MATA KULIAH**

Modul ini membahas konsep Hawthorne Effect sebagai titik balik dalam studi manajemen manusia. Dari eksperimen klasik yang dilakukan Elton Mayo, modul ini menggali bagaimana perhatian terhadap aspek sosial-psikologis pekerja mampu meningkatkan produktivitas kerja. Fokus utama terletak pada penerapan humanisasi dalam kepemimpinan, lingkungan kerja, dan desain organisasi di era modern.

---

## **II. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan konsep dan sejarah Hawthorne Effect.
  2. Menganalisis pengaruh faktor sosial terhadap kinerja.
  3. Menerapkan prinsip humanisasi manajemen dalam organisasi kontemporer.
  4. Mendesain strategi SDM berbasis empati dan perhatian sosial.
  5. Mengevaluasi dinamika kerja dengan pendekatan manusiawi.
-

### **III. POKOK BAHASAN PER MINGGU**

#### **Minggu Topik Bahasan**

- 1 Sejarah dan Konteks Eksperimen Hawthorne (1924–1933)
- 2 Kontribusi Elton Mayo dan Human Relations Movement
- 3 Yerkes-Dodson Law, Law of Diminishing Returns, dan Hawthorne Effect
- 4 Perbandingan: Hawthorne Effect vs Taylorisme vs Human Capital
- 5 Proses & Formula Kuadrat Produktivitas:  $y = -ax^2 + bx + c$
- 6 Studi Kasus Industri: Pabrik, Rumah Sakit, Startup Digital
- 7 Humanisasi Manajemen: Pemimpin sebagai Pemberi Perhatian
- 8 Etika dan Risiko Manipulatif dalam Penerapan Hawthorne Effect
- 9 Integrasi dalam HRM: Rekrutmen, Evaluasi Kinerja, Retensi
- 10 Model Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement) Berbasis Hawthorne Effect
- 11 Simulasi Perencanaan Intervensi Humanisasi Manajemen
- 12 Evaluasi, Refleksi dan Reformulasi Strategi

---

### **IV. METODE PEMBELAJARAN**

- Ceramah interaktif
- Studi kasus Indonesia
- Simulasi keputusan manajerial
- Diskusi kelompok & debat etika

- Refleksi pribadi berbasis pengalaman kerja/magang
- 

## V. BENTUK PENILAIAN

<b>Komponen</b>	<b>Bobot</b>
Partisipasi & Refleksi	20%
Tugas Studi Kasus	25%
Simulasi Manajerial (Tim)	25%
Ujian Akhir Modul (Individu)	30%

---

## VI. TUGAS REFLEKSI

*“Apakah Anda pernah mengalami peningkatan semangat kerja hanya karena atasan memperhatikan Anda secara personal? Ceritakan dan refleksikan!”*

---

## VII. STUDI KASUS

### **Kasus A (Pabrik Tekstil di Jawa Barat):**

Manajemen mengubah jadwal istirahat tanpa meningkatkan gaji. Hasilnya: produktivitas meningkat. Mengapa?

### **Kasus B (Startup Edutech):**

Tim developer diberikan apresiasi verbal dan laporan progres oleh CEO setiap minggu. Retensi naik drastis. Apa kaitannya dengan Hawthorne Effect?

---

## VIII. GLOSARIUM

- **Hawthorne Effect:** Peningkatan performa karena merasa diperhatikan.

- **Humanisasi Manajemen:** Pendekatan pengelolaan SDM berbasis empati dan nilai kemanusiaan.
- **Yerkes-Dodson Law:** Hubungan antara motivasi dan performa mengikuti kurva lonceng (bell curve).
- **Employee Engagement:** Keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

---

## IX. REFERENSI UTAMA

- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*.
- Bailey, Human Performance Engineering.
- Roethlisberger & Dickson. (1939). *Management and the Worker*.
- 12manage.com (2024). [The Hawthorne Effect](#)

---

## X. LAMPIRAN (Disiapkan Terpisah)

- ✓ Infografik: Alur Hawthorne Effect
- ✓ Desain Visual: Model Produktivitas  $y = -ax^2 + bx + c$
- ✓ Template Tugas Studi Kasus
- ✓ Rubrik Penilaian Humanisasi Intervensi

Berikut adalah  **Simulasi Studi Kasus Hawthorne Effect** untuk **sektor layanan** dan **sektor industri**, lengkap dengan konteks, pertanyaan refleksi, dan panduan diskusi:

---

 **Simulasi Studi Kasus: "Hawthorne Effect dalam Dunia Nyata"**

 **Kasus 1: Sektor Layanan (Rumah Sakit – RS Pelita Sehat, Yogyakarta)**

**Konteks:**

Manajemen rumah sakit menghadapi peningkatan keluhan pasien terkait pelayanan rawat inap. Namun, hasil audit menunjukkan bahwa tidak ada pelanggaran prosedur. Direktur rumah sakit kemudian menginisiasi program **“Sapa Pagi Bersama Manajer”** setiap hari Senin dan Kamis. Dalam kegiatan ini, manajer unit menyapa langsung staf keperawatan, menanyakan kabar mereka, dan meminta saran perbaikan.

**Hasil:**

Dalam 2 bulan:

- Keluhan pasien turun 35%.
  - Kepuasan perawat meningkat berdasarkan survei internal.
  - Tidak ada perubahan signifikan dalam SOP atau insentif keuangan.
- 

 **Pertanyaan Diskusi:**

1. Apakah peningkatan kualitas pelayanan ini dapat dijelaskan melalui Hawthorne Effect? Jelaskan alasannya.
2. Faktor sosial apa yang memengaruhi semangat kerja staf dalam kasus ini?
3. Apa potensi risiko jika program “Sapa Pagi” hanya dilakukan secara seremonial tanpa komitmen jangka panjang?

 **Tujuan Pembelajaran:**

- Memahami peran persepsi penghargaan dalam sektor layanan.
  - Menghubungkan teori Hawthorne dengan praktik kepemimpinan di bidang kesehatan.
  - Menilai efektivitas intervensi sosial non-material.
- 

 **Kasus 2: Sektor Industri (Pabrik Elektronik PT SINAR TEKNO, Bekasi)**

**Konteks:**

PT Sinar Tekno melakukan uji coba pengurangan waktu kerja dari 9 jam menjadi 8 jam, disertai dengan pemberian ruang aspirasi mingguan (forum informal antara manajer produksi dan operator). Tidak ada kenaikan gaji atau perubahan alat produksi. Namun, manajer lebih sering berdialog langsung dengan operator lini produksi.

**Hasil:**

- Produktivitas naik 18% selama 6 minggu.
  - Kehadiran karyawan meningkat.
  - Operator lebih sering mengajukan ide efisiensi.
- 

 **Pertanyaan Diskusi:**

1. Apakah peningkatan produktivitas ini lebih dipengaruhi oleh faktor teknis (jam kerja) atau psikologis (perhatian manajer)?
2. Bagaimana Hawthorne Effect terlihat dalam interaksi manajer–buruh dalam kasus ini?
3. Jika Anda manajer HRD, bagaimana menjaga keberlanjutan efek positif ini?

 **Tujuan Pembelajaran:**

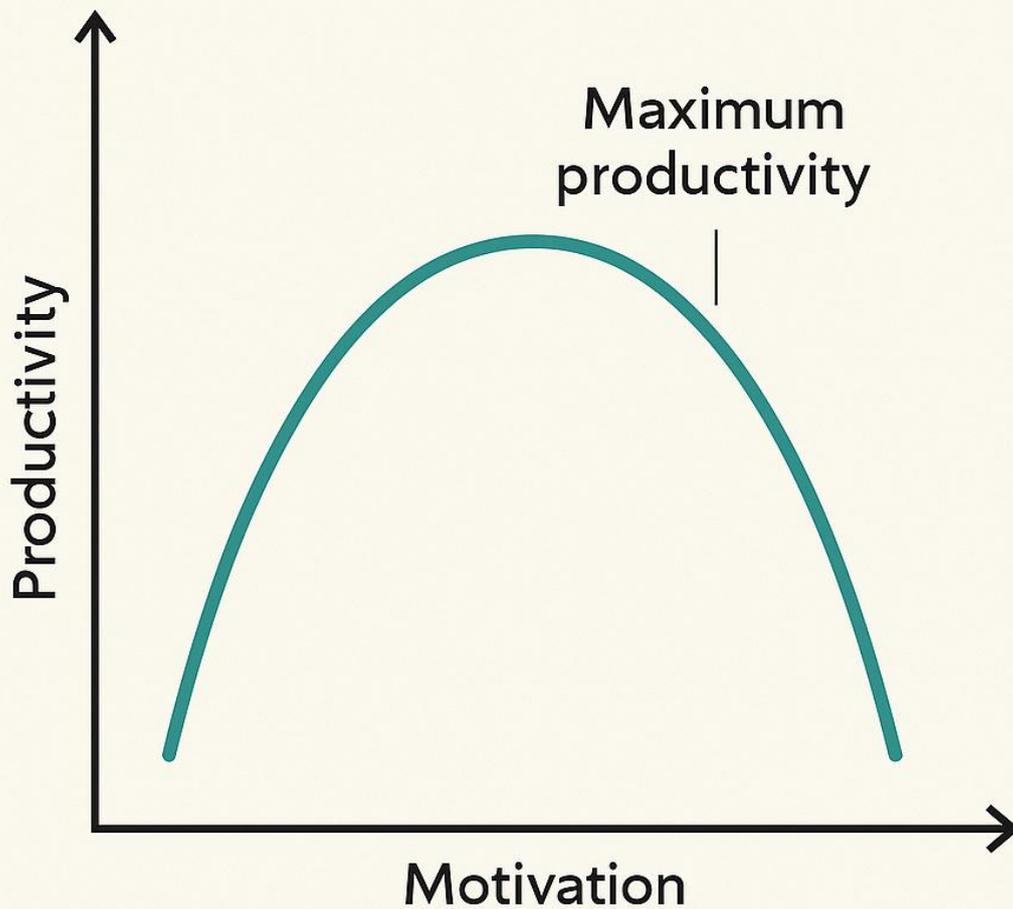
- Menganalisis keterkaitan antara kondisi kerja dan persepsi pengawasan.
  - Menilai pendekatan humanisasi dalam sistem kerja industri.
  - Merancang kebijakan lanjutan berdasarkan prinsip Hawthorne.
- 

 **Tambahan: Panduan Simulasi Kelas**

- **Format:** Kelompok diskusi 4–5 orang.
  - **Durasi:** 45 menit per kasus.
  - **Output:** Poster ringkas + presentasi solusi berkelanjutan.
  - **Peran yang Dimainkan:**
    - Tim Manajer Produksi / Direktur RS
    - Tim HR / SDM
    - Tim Karyawan / Perawat
    - Tim Evaluator Independen
-

# PRODUCTIVITY MODEL

$$y = -ax^2 + bx + c$$



# HAWTHORNE EFFECT

Rudy C. Tarumingkeng

## WHAT IS THE HAWTHORNE EFFECT?

The phenomenon where employees improve an aspect of their behavior in response to their awareness of being observed



## KEY INSIGHTS

Based on studies at Western Electric's Hawthorne Works

- Based on studies at Western Electric's Hawthorne Works
- Attention from researchers led to increased worker productivity
- Highlighted the impact of social and psychological factors

## IMPLICATIONS FOR MODERN ORGANIZATIONS

- Focus on employee engagement
- Create supportive work environments
- Understand employees' social needs



## PRODUCTIVITY AND WORKPLACE ATTRIBUTES



$$y = -ax^2 + bx + c$$

  $y$  = productivity  
  $a, b, c$  coefficients

  $x$  = work environment  
 $a, b, c$  = coefficients

Berikut adalah **Glosarium** untuk topik *Hawthorne Effect* dan *Humanisasi Manajemen*, disusun secara alfabetis untuk menunjang pembelajaran dan pengajaran:

---

## **GLOSARIUM: HAWTHORNE EFFECT DAN HUMANISASI MANAJEMEN**

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>a, b, c (koefisien)</b>	Nilai parameter dalam model kuadrat produktivitas yang menentukan bentuk kurva hubungan antara motivasi dan output kerja.
<b>Employee Engagement</b>	Tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya.
<b>Elton Mayo</b>	Tokoh utama dalam eksperimen Hawthorne, dikenal sebagai bapak gerakan <i>Human Relations</i> dalam manajemen.
<b>Feedback Psikologis</b>	Umpan balik non-material yang bersifat emosional atau sosial, seperti pujian, pengakuan, dan rasa dihargai.
<b>Hawthorne Effect</b>	Fenomena di mana produktivitas seseorang meningkat karena merasa diperhatikan atau diawasi, bukan karena perubahan teknis.
<b>Human Relations Movement</b>	Aliran dalam teori manajemen yang menekankan pentingnya aspek sosial dan psikologis dalam organisasi.

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Humanisasi Manajemen</b>	Pendekatan manajerial yang menempatkan manusia sebagai subjek utama, dengan mempertimbangkan nilai, martabat, dan emosi karyawan.
<b>Law of Diminishing Marginal Utility</b>	Prinsip ekonomi yang menyatakan bahwa tambahan motivasi atau insentif akan menghasilkan efek yang semakin kecil setelah titik tertentu.
<b>Motivasi Intrinsik</b>	Dorongan untuk bekerja yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti rasa puas, minat, atau tujuan pribadi.
<b>Motivasi Ekstrinsik</b>	Dorongan kerja yang berasal dari luar diri individu, seperti gaji, bonus, atau penghargaan formal.
<b>Pareto Analysis</b>	Teknik pengambilan keputusan yang memprioritaskan faktor-faktor penyebab utama (80/20 rule) dalam menyelesaikan masalah atau menentukan atribut penting.
<b>Pygmalion Effect</b>	Fenomena psikologis di mana harapan tinggi terhadap seseorang dapat meningkatkan kinerjanya.
<b>Produktivitas</b>	Rasio antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan, sering kali dipengaruhi oleh faktor manusia dan lingkungan.
<b>Supervisi Partisipatif</b>	Gaya kepemimpinan di mana manajer aktif mendengarkan, berdialog, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
<b><math>y = -ax^2 + bx + c</math></b>	Rumus kuadrat yang menggambarkan hubungan motivasi (x) dengan produktivitas (y), menunjukkan adanya titik optimum.

**Istilah**

**Definisi**

**Yerkes-Dodson  
Law**

Hukum psikologi yang menyatakan bahwa ada tingkat optimal dari stres atau motivasi yang menghasilkan performa terbaik.

---

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk artikel dan modul “Hawthorne Effect dan Humanisasi Manajemen” — disusun dari sumber akademik, historis, dan praktis:

---

## **DAFTAR PUSTAKA**

1. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

Buku seminal dari Elton Mayo yang merangkum hasil eksperimen Hawthorne dan menjelaskan peran penting faktor sosial dalam produktivitas kerja.

2. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Harvard University Press.

Analisis sistematis dari eksperimen di Western Electric, memberikan dasar bagi gerakan Human Relations dalam manajemen.

3. Bailey, R. W. (2001). *Human Performance Engineering: Designing High-Performance Jobs*. Prentice Hall.

Sumber rujukan modern tentang desain pekerjaan dan hubungan antara desain lingkungan kerja dengan performa manusia.

4. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Buku teks klasik dalam manajemen organisasi yang membahas Hawthorne Effect sebagai bagian dari teori perilaku organisasi.

5. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

Menjelaskan implikasi praktis dari pengaruh sosial terhadap motivasi dan kepemimpinan.

6. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.

Menyediakan landasan konseptual tentang keterlibatan karyawan dan pendekatan berbasis perhatian sosial.

7. Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459–482.

Studi awal tentang hubungan antara intensitas stimulus (motivasi) dengan performa, dikenal sebagai Yerkes-Dodson Law.

8. 12manage.com. (2024). *Hawthorne Effect – Elton Mayo*. Diakses dari:

[https://www.12manage.com/methods\\_mayo\\_hawthorne\\_effect.htm](https://www.12manage.com/methods_mayo_hawthorne_effect.htm)  
!

Ringkasan populer yang menyajikan aspek konseptual dan aplikatif dari Hawthorne Effect.

9. Heathfield, S. M. (2022). *What Is the Hawthorne Effect?*. The Balance Careers.

Penjelasan kontemporer dari perspektif pengembangan organisasi dan HRD.

10. Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*.

Menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi intrinsik, yang relevan dalam memahami efek sosial dalam manajemen.

---

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 6 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/686a2069-74c8-8013-9123-d2254486978f)). <https://chatgpt.com/c/686a2069-74c8-8013-9123-d2254486978f>