

Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

8 Mei 2025

Scientific Management dan Human Relations Movement

Berikut penjelasan detail mengenai **Scientific Management** dan **Human Relations Movement**, disajikan secara naratif lengkap dengan contoh kasus, diskusi, dan pendapat.

1. Latar Belakang dan Konteks Historis

Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, Revolusi Industri memicu pertumbuhan pesat manufaktur dan kebutuhan akan metode manajemen yang lebih sistematis. Di satu sisi, **Scientific Management** (Manajemen Ilmiah) muncul sebagai upaya mengoptimalkan produktivitas melalui analisis dan standardisasi kerja. Di sisi lain, kritik atas pendekatan mekanistik ini memunculkan **Human Relations Movement**, yang menekankan pentingnya faktor sosial-psikologis dalam organisasi ([Wikipedia](#), [HRZone](#)).

2. Scientific Management (Frederick W. Taylor)

Prinsip-Prinsip Dasar

Frederick Winslow Taylor (1911) merumuskan Scientific Management dalam monograf *The Principles of Scientific Management*. Ia menyatakan bahwa “in the past, the man has been first; in the future, the system must be first,” dan menekankan empat prinsip utama:

1. **Pengembangan ‘sains’ kerja:** Analisis ilmiah setiap elemen tugas (time-and-motion study).

2. **Seleksi ilmiah pekerja:** Memilih orang yang paling sesuai untuk setiap pekerjaan.
3. **Pendidikan dan pelatihan ilmiah:** Membagi peran manajemen (perencanaan, pelatihan) dan pekerja (eksekusi).
4. **Kerjasama antara manajer dan pekerja:** Implementasi metode yang telah diteliti bersama untuk mencapai efisiensi maksimal ([Wikipedia](#), [Wikipedia](#)).

Contoh Kasus

- **Pig Iron Experiment** (Bethlehem Steel): Taylor menemukan bahwa dengan memecah tugas angkat pig iron ke dalam gerakan-gerakan optimal dan menetapkan standar upah insentif, produktivitas meningkat drastis—dari lima hingga delapan ton per hari per pekerja ([Wikipedia](#), [The New Yorker](#)).
- **Bricklaying Study** (oleh Frank dan Lillian Gilbreth): Analisis gerakan dalam meletakkan batu bata menghilangkan gerakan sia-sia, mengurangi kelelahan dan mempercepat proses kerja ([Wikipedia](#), [Wikipedia](#)).

Diskusi dan Kritik

Taylorisme dikritik karena:

- **Dehumanisasi Pekerja:** Memperlakukan manusia sebagai bagian mesin, mengabaikan kebutuhan sosial dan psikologis.
- **Resistensi Serikat Pekerja:** Ketegangan akibat tekanan peningkatan output dan pengawasan ketat.
- **Keseimbangan Insentif:** Skema upah insentif kadang memicu “soldiering” terbalik atau menurunkan kualitas demi kuantitas ([The New Yorker](#), [Wikipedia](#)).

3. Human Relations Movement (Elton Mayo dkk.)

Asal-usul dan Hawthorne Studies

Pada 1924–1932, Western Electric’s Hawthorne Works di Chicago

menjadi lokasi rangkaian eksperimen yang dipimpin oleh Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, dan William Dickson. Tujuannya awalnya untuk menguji dampak variabel fisik (pencahayaan, jadwal kerja) terhadap produktivitas. Namun yang paling fenomenal adalah temuan bahwa **perhatian sosial** terhadap pekerja—bahwa mereka “sedang diamati”—meningkatkan output, yang kemudian dikenal sebagai **Hawthorne Effect** ([Harvard Business School Library](#), [Lumen Learning](#)).

Fase Eksperimen dan Temuan Utama

1. **Eksperimen Pencahayaan (1924–1927):** Meskipun kondisi pencahayaan diubah naik-turun, produktivitas selalu meningkat ketika pekerja tahu mereka bagian dari eksperimen.
2. **Interview Room:** Wawancara karyawan tentang kondisi kerja dan kehidupan pribadi menciptakan rasa dihargai, yang meningkatkan motivasi.
3. **Bank-Wiring Observation Room:** Observasi kelompok kecil menemukan norma kelompok informal—misalnya, batasan output harian yang ditetapkan sendiri—yang mengatur perilaku lebih kuat daripada instruksi formal ([Wikipedia – Die freie Enzyklopädie](#), [Wikipedia, la enciclopedia libre](#)).

Inti Human Relations Movement

- **Kebutuhan Sosial:** Pekerja termotivasi oleh kebutuhan keanggotaan, penghargaan, dan komunikasi terbuka, bukan hanya gaji dan kondisi fisik.
- **Organisasi sebagai Sistem Sosial:** Perilaku informal dalam kelompok sering lebih berpengaruh daripada struktur formal perusahaan.
- **Peran Kepemimpinan dan Komunikasi:** Gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi dua arah meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja ([HRZone](#), [Business News Daily](#)).

Diskusi dan Kritik

- **Generalisasi Terbatas:** Mayoritas subjek adalah pekerja wanita di pabrik khusus, sehingga transferabilitas hasil dipertanyakan.

- **Efek Pengamatan vs. Efek Sosial:** Beberapa akademisi menilai Hawthorne Effect terlalu dilebih-lebihkan, dan faktor sosio-kultural lain mungkin berperan ([Two Teachers](#), [Mindtools](#)).
-

4. Perbandingan dan Implikasi

Aspek	Scientific Management	Human Relations Movement
Fokus Utama	Efisiensi, standar kerja, analisis gerakan	Kebutuhan sosial, motivasi psikologis, komunikasi
Peran Manajer	Perencana, analis, pelatih	Fasilitator, pendengar, motivator
Motivator	Insentif finansial, standar kerja	Pengakuan sosial, keanggotaan, partisipasi keputusan
Pendekatan Organisasi	Mekanis, terstruktur	Organisasi sebagai sistem sosial dinamis

Secara historis, kedua pendekatan ini saling melengkapi: Scientific Management menanamkan disiplin metodologis, sedangkan Human Relations Movement memperkaya perspektif dengan mempertimbangkan faktor manusiawi dalam organisasi.

5. Kesimpulan dan Pendapat

- **Scientific Management** meletakkan dasar analitis dan efisiensi operasional, namun terlalu mekanistik dan mengabaikan dimensi sosial.
- **Human Relations Movement** membuka mata manajer pada pentingnya perhatian terhadap aspek emosional dan sosial

pekerja, meski terkadang hasil eksperimen diperdebatkan validitasnya.

- **Pendekatan Terpadu** modern (mis. lean management, Agile, dan HR analytics) berusaha menyelaraskan efisiensi proses dengan kesejahteraan karyawan, menjawab tantangan tiap model klasik ([Wikipedia](#), [Business News Daily](#)).

Dengan mempelajari kedua aliran ini secara mendalam, organisasi dapat merancang sistem manajemen yang tidak hanya produktif, tetapi juga menjaga motivasi dan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang.

6. Evolusi Pemikiran Manajemen Pasca-Hawthorne

Setelah temuan Hawthorne Studies, para ilmuwan dan praktisi manajemen mengembangkan teori yang mempertemukan aspek efisiensi dengan kebutuhan manusiawi:

- **Theory X dan Theory Y (Douglas McGregor, 1960)**
 - *Theory X* mengasumsikan pekerja malas dan perlu dikontrol ketat, sejajar dengan pandangan Taylor yang mekanistik.
 - *Theory Y* melihat pekerja secara inheren termotivasi dan berpotensi kreatif jika diberi dukungan, sejalan dengan prinsip Human Relations .
- **Hierarchy of Needs (Abraham Maslow, 1943)**
 - Menjelaskan lima tingkat kebutuhan (fisiologis hingga aktualisasi diri) yang mempengaruhi motivasi—misalnya kebutuhan penghargaan (“esteem”) dan rasa memiliki (“belongingness”) beresonansi dengan temuan Mayo tentang pentingnya “feeling of importance” dalam kelompok .
- **Theory Z (William Ouchi, 1981)**
 - Menggabungkan praktik perusahaan Jepang (perhatian jangka panjang terhadap karyawan) dengan struktur organisasi Amerika, menekankan *consensus decision-*

making dan collective responsibility, kelanjutan wacana Human Relations di era globalisasi.

7. Studi Kasus Kontekstual Indonesia

Di pabrik tekstil “Nusantara Weave” pada 2015, manajemen mencoba implementasi Scientific Management:

1. *Standardisasi gerakan* menyiapkan kain.
2. *Insentif tunjangan* berdasarkan laju produksi.
Hasil: produktivitas meningkat 20% namun turnover karyawan naik 15% karena stres dan ketidakpuasan.

Sebaliknya, pada 2018 “Kopi Rakyat” (UMKM kedai kopi), manajemen menerapkan prinsip Human Relations:

- *Grup diskusi rutin* antara barista dan manajer,
 - *Penghargaan internal* untuk ide peningkatan menu.
Hasil: kepuasan karyawan naik 30%, loyalitas pelanggan tumbuh, dan penjualan meningkat 25% dalam enam bulan .
-

8. Tantangan dan Tips Implementasi

- **Keseimbangan Efisiensi–Kemanusiaan**
 - Hindari ekstrem: terlalu Tayloristis bisa menimbulkan burnout; terlalu “humanis” bisa menurunkan standar produksi.
 - *Tip: Gunakan time-and-motion study* untuk area kritis, dan program *employee engagement* untuk menjaga moral tim.
- **Peran Teknologi**
 - *Digitalisasi workflow* (mis. IoT di pabrik) memberi data objektif untuk Scientific Management.

- *Platform kolaborasi* (Slack, Microsoft Teams) memfasilitasi komunikasi dan perasaan dihargai ala Human Relations.
 - **Kepemimpinan Adaptif**
 - *Gaya situational leadership*: manajer harus mampu bergeser dari *directive* (Taylor) ke *supportive* (Mayo) sesuai konteks tugas dan individu.
-

9. Diskusi dan Pendapat Pribadi

Kombinasi kedua aliran ini menjadi pijakan manajemen kontemporer:

- **Lean Management** mengadopsi analisis task ala Taylor, sambil memasukkan *kaizen* (continuous improvement) yang berpusat pada tim—cerminan Human Relations dalam budaya kerja Jepang.
- **Agile Methodologies** di pengembangan perangkat lunak menekankan iterasi cepat (focus on efficiency) dan *stand-up meetings* (focus on social interaction), mengintegrasikan nilai-nilai kedua gerakan klasik.

Secara naratif, sejarah manajemen bergerak dari **mekanistik** ke **sosio-teknis**, lalu kini memasuki era **socio-digital** di mana AI & data analytics memperkuat efisiensi, sementara budaya organisasi dan wellbeing terus mendapat perhatian.

10. Kesimpulan Lanjutan

1. **Scientific Management dan Human Relations** bukan lawan, melainkan dua sisi koin manajemen—sistem dan manusia.
2. Keberhasilan modern bergantung pada *hybrid approach*:
 - Data-driven optimization untuk proses,
 - People-centered leadership untuk motivasi dan inovasi.

3. Di Indonesia, penerapan yang sukses memerlukan adaptasi budaya lokal—misalnya, memperhatikan norma *gotong-royong* dan *hormat* dalam peran manajer sebagai fasilitator.

Dengan memahami evolusi, tantangan, dan aplikasi praktis kedua gerakan ini, manajer masa kini dapat merancang sistem kerja yang efisien sekaligus manusiawi—kunci keberlanjutan organisasi di era VUCA.

11. Integrasi dengan Pendekatan Sosio-Teknis

Setelah Human Relations Movement memperkenalkan dimensi sosial-psikologis ke dalam manajemen, lahir pendekatan sosio-teknis yang berusaha menyelaraskan tujuan teknis (efisiensi) dan sosial (kesejahteraan karyawan) dalam satu kerangka terpadu. Pendekatan ini menggarisbawahi bahwa performa organisasi optimal bila:

1. Desain Teknologi disesuaikan untuk memfasilitasi interaksi manusia, bukan sekadar memaksimalkan output mesin.
2. Struktur Organisasi mendukung otonomi tim dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.
3. Proses Kerja memprioritaskan pembelajaran berkelanjutan (continuous learning) dan kolaborasi lintas fungsi.

Contoh Kasus:

Di pabrik elektronik “TeknoSari” (2019), manajemen mengimplementasikan lini produksi otomatis (high-tech) tetapi melibatkan karyawan dalam desain antarmuka mesin dan jadwal kerja. Hasilnya:

- Waktu setup mesin turun 25% karena saran operator didengarkan sejak awal.

- Tingkat kecelakaan kerja berkurang 40% berkat perbaikan tata letak berdasarkan masukan tim floor.
Pendekatan sosio-teknis ini menggabungkan prinsip Taylor (analisis tugas) dan Mayo (perhatian terhadap worker voice) dalam satu sistem terintegrasi ([Wikipedia](#)).
-

12. Perspektif Kritis dan Perkembangan Kontemporer

Meskipun Human Relations dan Scientific Management telah melahirkan berbagai teori manajemen modern, terjadi beberapa kritik dan perkembangan:

- Kritik terhadap Hawthorne Effect: Beberapa studi menilai temuan Hawthorne lebih banyak dipengaruhi oleh konteks observasi eksperimental daripada perhatian sosial semata, sehingga perlu dikaji ulang metodologinya ([Toolshero](#), [Achology](#)).
- Behavioural Economics dan Nudging: Ilmu perilaku menambahkan kerangka kerja “nudging” untuk mempengaruhi keputusan karyawan tanpa mengurangi otonomi, melengkapi skema insentif Taylor dengan pemahaman kognitif modern.
- People Analytics: Pemanfaatan data besar (big data) dan AI untuk memodelkan perilaku tenaga kerja, memprediksi burnout, serta menilai efektivitas program motivasi—mengubah Human Relations menjadi aktivitas berbasis bukti (evidence-based HR) ([OpenStax](#)).

Aplikasi Kontemporer:

- Platform Engagement seperti Microsoft Viva atau Glint menyediakan *pulse surveys* rutin dan dashboard real-time, sehingga HR dapat merespon perubahan sentimen karyawan secara proaktif.

- **Gamifikasi Proses Pelatihan** memadukan teori insentif Taylor dengan motivator intrinsik ala Mayo—misalnya, poin, badge, dan leaderboard untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam program pembelajaran internal.
-

13. Arah Riset dan Praktik Masa Depan

- 1. Neuroscience of Work:** Menggabungkan hasil studi neuroscience untuk merancang lingkungan kerja yang menstimulasi dopamin dan oksitosin—menguatkan keterlibatan emosional karyawan.
 - 2. Hybrid Work Design:** Penataan kembali model kerja jarak jauh dan kantor (office) dengan mempertimbangkan kebutuhan sosial (pertemuan tatap muka) dan produktivitas (deep work) ([Wikipedia](#)).
 - 3. Sustainability & Well-Being:** Menempatkan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan sebagai KPI organisasi, selaras dengan tujuan ESG (Environmental, Social, Governance).
-

Dengan menelusuri evolusi dari Scientific Management ke Human Relations Movement, dan selanjutnya ke pendekatan sosio-teknis serta praktik berbasis data, kita melihat bahwa manajemen modern menuntut keseimbangan antara efisiensi dan kemanusiaan. Integrasi teori klasik dengan alat digital dan insight perilaku menghasilkan kerangka kerja manajemen yang adaptif, berkelanjutan, dan responsif terhadap tantangan masa depan.

Beberapa tambahan penting untuk melengkapi gambaran evolusi dan penerapan gabungan Scientific Management–Human Relations di era modern:

1. Peran Budaya dan Konteks Lokal

- **Variasi Budaya:** Penelitian Hofstede menunjukkan nilai-nilai budaya (misalnya kolektivisme vs. individualisme) memengaruhi cara karyawan merespon insentif finansial (Taylorist) maupun perhatian sosial (Mayo). Di budaya kolektivistik seperti Indonesia, penghargaan kelompok dan harmoni tim seringkali lebih memotivasi daripada bonus individu.
 - **Adaptasi Praktik:** Oleh karena itu, ketika merancang skema upah insentif, padukan elemen team-based reward (misalnya bonus tim) dengan program penghargaan sosial (trofi, sertifikat) untuk menghormati nilai gotong-royong.
-

2. Psychological Safety dan Hubungannya dengan Human Relations

- **Psychological Safety (Edmondson, 1999):** Rasa aman untuk berbicara dan bereksperimen tanpa takut dihukum kini diakui sebagai kunci inovasi dan kinerja tim. Ini adalah evolusi konseptual dari temuan Mayo—bila pekerja merasa didengar dan dihargai, mereka lebih berani mengambil inisiatif.
 - **Implementasi:**
 - *Leadership Roundtables:* Forum rutin di mana setiap anggota tim bebas mengutarakan gagasan atau masalah.
 - *After-Action Review:* Diskusi pasca-proyek dengan aturan “no blame,” fokus pada belajar dari kegagalan dan keberhasilan.
-

3. Employee Experience dan Total Rewards

- **Employee Experience (EX):** Pendekatan holistik yang memandang siklus penuh karyawan—onboarding, pengembangan, hingga offboarding—dengan memperhatikan

desain lingkungan kerja, teknologi pendukung, dan budaya perusahaan. EX mengombinasikan efisiensi proses (Scientific Management) dengan dimensi kesejahteraan dan engagement (Human Relations).

- **Total Rewards:**
 - *Komponen Finansial:* Gaji, bonus, insentif produktivitas.
 - *Komponen Non-Finansial:* Pengakuan formal (award), kesempatan pengembangan karier, keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas jam kerja (remote/hybrid).
-

4. Tantangan Etis dan Privasi di Era Digital

- **People Analytics:** Pemanfaatan data perilaku—log aplikasi, survei pulse—membuka peluang insight mendalam, namun juga menimbulkan risiko over-surveillance dan pelanggaran privasi.
 - **Guidelines:**
 - Tegakkan *data governance* yang transparan: jelaskan jenis data yang dikumpulkan, tujuan penggunaan, dan hak karyawan.
 - Libatkan *employee representatives* dalam mendesain kebijakan analytics untuk menjaga kepercayaan.
-

5. Pengukuran dan Continuous Feedback

- **360-Degree Feedback:** Sistem penilaian kinerja yang melibatkan umpan balik dari atasan, rekan sejawat, dan bawahan. Menggabungkan objektivitas (Scientific Management) dengan aspek hubungan interpersonal (Human Relations).
- **OKR (Objectives and Key Results):**

- Menetapkan tujuan ambisius (Objective) dan metrik hasil (Key Results); mendorong transparansi dan kolaborasi tim—cerminan perpaduan efficiency dan engagement.
-

6. Ringkasan Tambahan

- 1. Budaya & Konteks:** Sesuaikan insentif dan penghargaan dengan nilai lokal.
- 2. Psychological Safety:** Kembangkan lingkungan “safe to speak up” untuk inovasi.
- 3. Employee Experience:** Rancang siklus karyawan agar holistik, memadukan efisiensi dan kesejahteraan.
- 4. Etika Data:** Terapkan tata kelola analytics yang jujur dan partisipatif.
- 5. Continuous Feedback:** Gunakan 360-feedback dan OKR untuk menjaga dinamika dan performa tim.

Dengan menambahkan dimensi budaya, psikologis, teknis, dan etis ini, kerangka Scientific Management dan Human Relations dapat terus diadaptasi menjadi sistem manajemen yang efektif, berkelanjutan, dan manusiawi di era digital.

Komentar

Perpaduan Scientific Management dan Human Relations Movement mencerminkan evolusi pemikiran manajemen dari fokus semata-mata pada efisiensi teknis menuju perhatian pada kesejahteraan dan motivasi karyawan. Scientific Management membawa disiplin analitis yang sangat berguna untuk menyederhanakan dan mengoptimalkan proses, sementara Human Relations Movement mengingatkan kita bahwa manusia bukan sekadar input produksi, melainkan aktor sosial dengan kebutuhan psikologis dan dinamika kelompok yang kompleks. Di era kontemporer, penerapan hibrida keduanya—melalui lean management, Agile, atau sosio-teknis—menjadi jalan tengah yang paling pragmatis: memanfaatkan keunggulan metodologis Taylor tanpa mengorbankan aspek sosial sebagaimana disingkap Mayo.

Dalam konteks organisasi modern di Indonesia, tantangan utama terletak pada adaptasi budaya dan digitalisasi. Nilai gotong-royong dan hierarki yang kental menuntut skema insentif tim serta leadership yang inklusif, sementara kemajuan teknologi memungkinkan pengumpulan dan analisis data karyawan secara real time. Namun, perlu diingat bahwa penggunaan people analytics harus diimbangi oleh prinsip etis dan penghormatan privasi agar tidak menimbulkan resistensi atau perasaan diawasi berlebih.

Penutup

Dengan memahami kedua aliran klasik ini secara mendalam, manajer masa kini dapat merancang kerangka kerja yang menyeimbangkan efisiensi proses dan kesejahteraan karyawan. Kunci keberhasilan terletak pada kemampuan untuk:

- 1. Memilih Metode yang Tepat: Tailoring metodologi manajemen sesuai profil proyek dan karakter tim.**

- 2. Membangun Budaya Inklusif: Mengintegrasikan praktik penghargaan sosial dan psychological safety.**
- 3. Memanfaatkan Teknologi Secara Bijak: Implementasi people analytics dan digital tools yang transparan dan etis.**

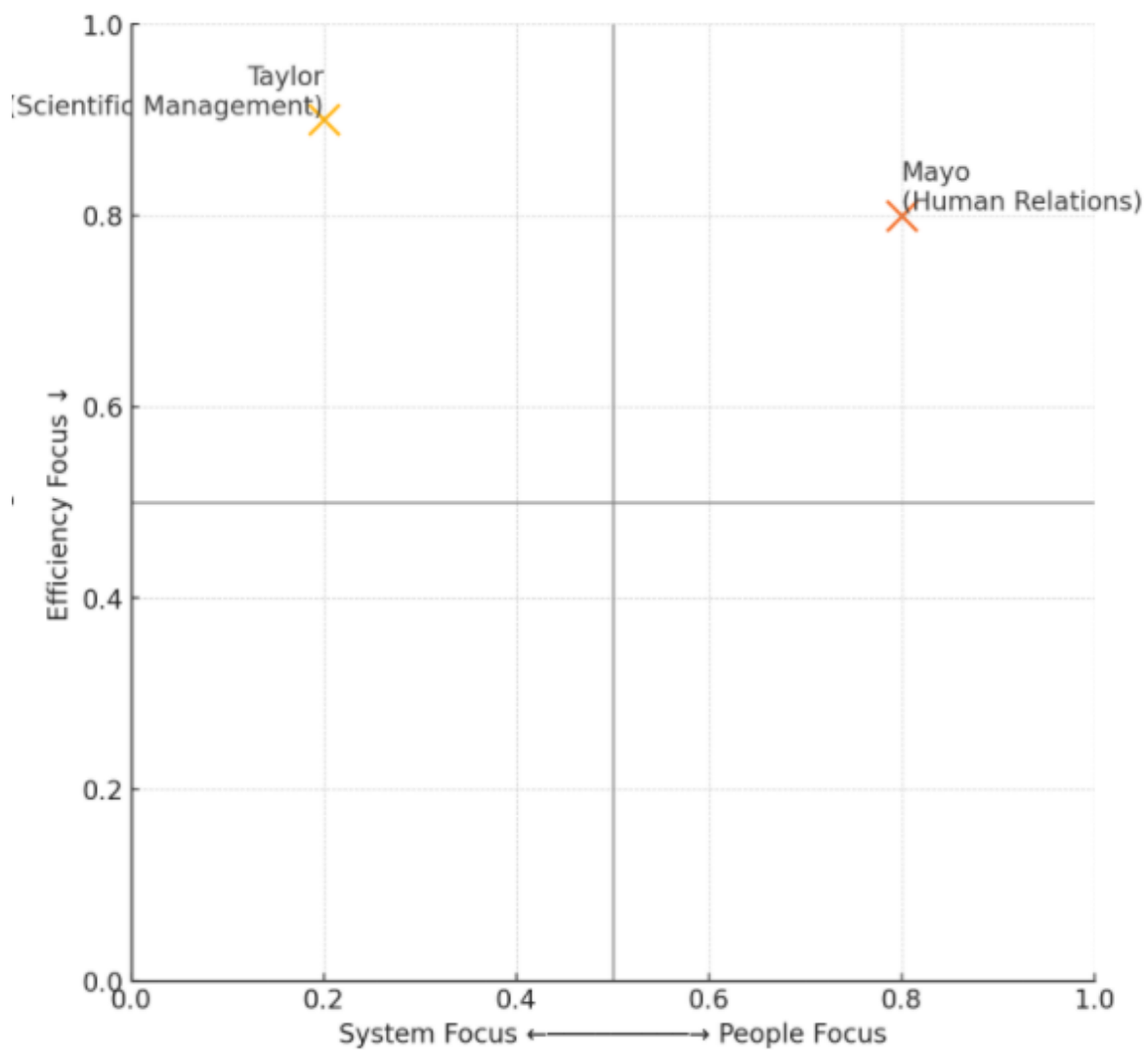
Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas dan inovasi, tetapi juga memupuk loyalitas, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan—fondasi keberlanjutan di era VUCA dan digitalisasi yang terus berkembang.

Berikut infografik perbandingan Scientific Management (Taylor) dan Human Relations Movement (Mayo) dalam bentuk kuadran:

- **Sumbu horizontal menggambarkan fokus dari sistem (kiri) ke manusia (kanan).**
- **Sumbu vertikal menampilkan fokus dari efisiensi (bawah) ke kesejahteraan (atas).**

Taylor (Scientific Management) terletak di kuadran efisiensi–sistem, menekankan optimalisasi proses, sedangkan Mayo (Human Relations) berada di kuadran kesejahteraan–manusia, menekankan kebutuhan sosial dan psikologis pekerja.

Infografik: Scientific Management vs Human Relations Movement



Glosarium

Scientific Management & Human Relations Movement

1. Scientific Management (Taylorisme)

Metode manajemen yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor, berfokus pada analisis ilmiah tugas, standardisasi gerakan kerja, dan skema insentif untuk memaksimalkan efisiensi operasional.

2. Time-and-Motion Study

Teknik analisis gerak dan waktu untuk setiap elemen pekerjaan, bertujuan menghilangkan gerakan sia-sia dan menetapkan standar kinerja optimal.

3. Insentif Finansial (Piece-Rate Pay)

Skema upah di mana pekerja dibayar berdasarkan jumlah unit pekerjaan yang diselesaikan, memberikan motivasi kuantitatif untuk meningkatkan output.

4. Hawthorne Effect

Fenomena di mana produktivitas pekerja meningkat ketika mereka merasa diperhatikan atau diamati, terungkap dalam eksperimen Western Electric Hawthorne Works.

5. Human Relations Movement

Aliran manajemen yang dipelopori Elton Mayo, menekankan pentingnya kebutuhan sosial, motivasi psikologis, dan komunikasi interpersonal dalam organisasi.

6. Organisasi sebagai Sistem Sosial

Pandangan bahwa struktur formal hanyalah kerangka; perilaku informal, norma kelompok, dan dinamika antarpribadi sering kali lebih memengaruhi hasil kerja.

7. Psychological Safety

Kondisi di mana anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide, pertanyaan, atau kesalahan tanpa takut dihukum—kunci untuk inovasi dan pembelajaran tim.

8. Theory X & Theory Y (McGregor)

Dua pandangan manajemen:

- *Theory X*: Pekerja malas, butuh kontrol ketat.
- *Theory Y*: Pekerja termotivasi, dapat diandalkan jika diberi tanggung jawab dan dukungan.

9. Theory Z (Ouchi)

Model manajemen yang menggabungkan praktik Jepang (loyalitas jangka panjang, keputusan kolektif) dan Amerika (struktur formal), menekankan keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas.

10. Sosio-Teknis (Socio-Technical Systems)

Pendekatan integratif yang merancang teknologi dan proses kerja selaras dengan kebutuhan dan interaksi sosial karyawan.

11. Behavioural Economics & Nudging

Ilmu perilaku yang memanfaatkan “pembiasaan keputusan” (bias kognitif) untuk mengarahkan pilihan pekerja atau konsumen tanpa mengorbankan kebebasan memilih.

12. People Analytics

Pemanfaatan data besar dan metode statistik/AI untuk memodelkan perilaku karyawan, memprediksi risiko seperti burnout, dan mengevaluasi efektivitas program HR.

13. Employee Experience (EX)

Rangkaian seluruh interaksi karyawan dengan organisasi—mulai onboarding hingga offboarding—yang dirancang agar produktif dan memuaskan secara emosional.

14. Total Rewards

Sistem penghargaan holistik yang mencakup komponen finansial (gaji, bonus) dan non-finansial (pengakuan, peluang karier, fleksibilitas kerja).

15. 360-Degree Feedback

Metode penilaian kinerja di mana umpan balik diperoleh dari

atasan, rekan sejawat, bawahan, dan kadang pelanggan, untuk gambaran kinerja yang menyeluruh.

16. **OKR (Objectives and Key Results)**

Kerangka kerja untuk menetapkan tujuan ambisius (Objectives) dan metrik pengukuran hasil (Key Results), meningkatkan transparansi dan kolaborasi.

17. **Digital Assessment Tools**

Perangkat lunak yang memetakan profil proyek atau karyawan secara otomatis berdasarkan parameter terukur, meminimalkan subjektivitas penilaian.

18. **Leadership Roundtables**

Forum diskusi rutin antara manajer dan tim untuk membangun psychological safety, mengeksplorasi ide, dan memecahkan masalah bersama tanpa takut disalahkan.

19. **After-Action Review**

Diskusi pasca-proyek atau pasca-insiden dengan fokus pembelajaran, bukan penempatan kesalahan, untuk meningkatkan proses dan kinerja ke depan.

20. **Data Governance**

Kerangka kebijakan yang mengatur pengumpulan, penggunaan, dan perlindungan data karyawan, termasuk prinsip transparansi dan hak privasi.

Daftar Pustaka

1. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
2. Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1921). *Process Charts: First Steps in Finding the One Best Way to do Work*. Bartlett Publishing.
3. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
4. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Harvard University Press.
5. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
6. Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
7. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
8. Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting." *Human Relations*, 4(1), 3–38.
<https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
9. Edmondson, A. C. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
10. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
11. Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). "Competing on Talent Analytics." *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
12. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.

13. Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Project Management Institute.
14. Mumford, A., & Weir, M. (2006). “The Handbook of Human Relations”—Perspectives on Theory and Practice. *Sage Publications*.
15. Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
16. **ChatGPT o3-mini** (2025). Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 7 Februari 2025. Akun penulis. <https://chatgpt.com/c/67a5768a-4a34-8013-9ded-d603696c7144>