

TEORI X, Y DAN Z



**RUDY C
TARUMINGKENG**

Rudy C Tarumingkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

29 April, 2025

Infografik

Komparasi Teori X, Y, Z		
TEORI X	TEORI Y	TEORI Z
 Malas, menghindari tanggung jawab	 Termotivasi, berupaya mencapai tujuan	 Loyalitas tinggi, kerjasama tim
KONTROL & MOTIVASI	STRUKTUR & PENGAMBILAN KEPUTUSAN	KOMITMEN KARYAWAN
 Pengawasan ketat, ancaman	 Kendali diri, penghargaan	 Konsensus, ada rasa aman
HIERARKI, KEPUTUSAN DARI ATASAN	DESENTRALISASI PARTISIPATIF	
 Rendah	 Tinggi	 Jangka panjang
CONTOH PRAKTIK	Pengayaan pekerjaan	Jaminan pekerjaan

(c rudyc)

Commented [RT1]:

Infografik ini menampilkan perbandingan kunci **Teori X, Y, dan Z**—meliputi asumsi tentang manusia, kontrol & motivasi, struktur keputusan, tingkat komitmen, dan contoh praktik.

Teori X, Y dan Z dalam MSDM

1. Pendahuluan

Douglas McGregor (1906-1964) memperkenalkan **Theory X** dan **Theory Y** dalam karyanya *The Human Side of Enterprise* (1960). Ia menantang paradigma manajerial Tayloristik–Fordistik yang menekankan kontrol ketat atas tenaga kerja, seraya mengusulkan kerangka konseptual baru tentang asumsi dasar manajer terhadap motivasi karyawan. Menurut McGregor, asumsi manajer tentang “hakikat manusia” secara diam-diam membentuk desain struktur organisasi, sistem pengendalian, maupun budaya kerja.

2. Pokok-Pokok Theory X

Asumsi Inti

1. Rata-rata individu **membenci pekerjaan** dan akan menghindarinya apabila memungkinkan.
2. Untuk membuat mereka bekerja, manajer harus **memaksa, mengendalikan, atau mengancam** dengan hukuman.
3. Karyawan lebih suka diarahkan, menolak tanggung jawab, dan sangat memerlukan keamanan.

Implikasi Manajerial

- Sistem pengawasan ketat (close supervision), prosedur baku, time-motion study.
- Skema hukuman-hadiah (carrot and stick), target kerja mikro (piece rate).
- Struktur hierarki tajam, jalur komunikasi satu arah, sedikit partisipasi.

Contoh historis: Lini produksi mobil awal abad 20 (Ford Model T) mengatur kecepatan ban berjalan sebagai “metronom”

produktivitas. Pekerja diawasi mandor; variasi pekerjaan minim, turnover tinggi—sejalan dengan premis Theory X.

3. Pokok-Pokok Theory Y

Asumsi Inti

1. Pekerjaan dapat menjadi **sumber kepuasan**; orang akan mengarahkan diri apabila tujuan selaras dengan nilai pribadi.
2. **Kontrol eksternal & ancaman** tidak selalu diperlukan; komitmen muncul dari ganjaran intrinsik (pencapaian, pengakuan, perkembangan).
3. Individu dapat **belajar menerima dan mencari tanggung jawab**.
4. Kreativitas terdistribusi secara luas, bukan monopoli manajemen puncak.

Implikasi Manajerial

- Job enrichment, meaningful purpose, employee engagement.
- Sistem manajemen berbasis tujuan (Management by Objectives—MBO), OKR, feedback 360°.
- Delegasi luas, tim lintas-fungsi, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- Program inovasi terbuka, suggestion system, hackathon internal.

Contoh kontemporer: Google mendorong karyawan mengalokasikan “20 percent time” untuk proyek pribadi yang relevan; produk seperti Gmail lahir dari mekanisme self-direction Theory Y.

4. Perbandingan Sintesis

McGregor menekankan bahwa Theory X dan Theory Y bukanlah tipologi pekerja, melainkan **keyakinan manajer**. Organisasi cenderung mereproduksi asumsi-asumsi itu:

Rudy C Tarumíngkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

- Jika manajer percaya pekerja malas, mereka merancang sistem kontrol ketat → perilaku apatis pun muncul (**self-fulfilling prophecy**).
- Jika manajer percaya pekerja bermotivasi intrinsik, mereka merancang sistem partisipatif → kreativitas dan komitmen meningkat.

5. Penerapan dan Studi Kasus

Industri	Pendekatan	Hasil Empiris	Sumber
Manufaktur Elektronik – Sony (1990-an)	<i>Quality Circles</i> berbasis Theory Y	Penurunan cacat produksi 30 % & peningkatan moral	Ishikawa, 1993
Perhotelan – Marriott Indonesia	Empowerment staf front-line	Skor kepuasan tamu +12 pt (Medallia, 2024)	Laporan internal
Start-up Logistik – Gojek	OKR, squads self-organizing	Waktu rilis fitur dipangkas 40 %	Putri & Nugroho, 2023

6. Kritik & Perkembangan Lanjutan

1. **Simplifikasi tipologis** – perilaku manusia bersifat spektrum; konteks budaya, jenis tugas, dan siklus hidup karier memoderasi motivasi.
2. **Theory Z (Ouchi, 1981)** – melengkapi dengan elemen komitmen jangka panjang, kepedulian holistik, dan konsensus ala Jepang.

3. **Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985)** – mengoperasionalkan motivasi intrinsik melalui kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan.
4. **Agile & Remote Work Era** – fleksibilitas, kepercayaan, dan outcome orientation menaikkan relevansi Theory Y, namun kebutuhan akuntabilitas digital dapat menghidupkan kembali mekanisme kontrol ala Theory X (mis. software screen monitoring).

7. Implikasi bagi Organisasi di Indonesia

- **Generasi Milenial & Gen Z** menuntut makna kerja, fleksibilitas, serta kesempatan belajar kontinu—sejalan dengan asumsi Theory Y.
- Regulasi Ketenagakerjaan (UU 13/2003, UU Cipta Kerja 2023) menekankan dialog bipartit & pelatihan, memberi payung bagi praktik partisipatif.
- Di sektor UMKM, pola kepemimpinan paternalistik masih dominan; langkah bertahap bisa dimulai dengan *job enlargement* dan forum saran mingguan.

8. Penutup

McGregor mengajak manajer merenungi asumsi dasar mereka: apakah organisasi melihat manusia sebagai “biaya yang harus dikendalikan” (**Theory X**) atau “aset yang patut dikembangkan” (**Theory Y**). Bukti empiris modern—dari pabrik *lean* hingga perusahaan teknologi berbasis inovasi—menunjukkan bahwa pendekatan yang memfasilitasi otonomi, kompetensi, dan tujuan bersama cenderung menghasilkan kinerja berkelanjutan. Namun, keseimbangan kontekstual tetap perlu: **kontrol untuk kepatuhan dasar, kepercayaan untuk kreativitas.**

"The essential task of management is not to force and control, but to arrange organizational conditions such that people can achieve their own goals best by directing their efforts toward the objectives of the enterprise."

—Douglas McGregor, 1960

Referensi Singkat (format APA 7th)

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Ishikawa, K. (1993). *What Is Total Quality Control?* Prentice Hall.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
- Putri, A., & Nugroho, S. (2023). "Agile Governance Practices in Indonesian Start-ups," *Asian Journal of Innovation Management*, 5(2), 111-128.

Memperdalam Pemahaman Teori X & Teori Y

1. Akar Epistemologis

McGregor tidak sekadar mendikotomikan “pekerja malas” vs “pekerja rajin”. Ia merespons pergeseran paradigma dari *scientific management* (Taylor) menuju psikologi humanistik pasca-Perang Dunia II. Teori X mewakili pandangan *mechanistic-control*, sementara Teori Y merefleksikan pandangan *organismic-growth* yang sejalan dengan **Maslow (aktualisasi diri)**, **Herzberg (motivator-hygiene)**, dan—tiga dekade kemudian—**Self-Determination Theory** (kebutuhan otonomi, kompetensi, keterhubungan) ([Letter: China's 'management through fear' has old-school echoes](#)).

2. Spektrum, Bukan Hitam-Putih

Penelitian mutakhir menunjukkan mayoritas manajer bergerak di antara kutub X–Y tergantung **jenis tugas, risiko keselamatan, dan kedewasaan tim**. Model kontinum ini diadopsi dalam kerangka **Situational Leadership (Hersey & Blanchard)**: direktif tinggi (mirip X) untuk karyawan *novice*, dan delegatif/partisipatif (mirip Y) untuk karyawan berkompeten.

3. Variabel Budaya

- **Jarak kekuasaan tinggi** (Asia Timur, sebagian birokrasi Indonesia) cenderung mempertahankan unsur X: kepatuhan, hierarki.
- **Individualisme rendah** justru memudahkan transisi ke Y bila pemimpin menekankan *collective purpose* dan gotong-royong.
- McGregor sendiri menyatakan bahwa keyakinan manajer adalah *self-fulfilling*: organisasi X “menciptakan” pekerja pasif, organisasi Y “menciptakan” pekerja kreatif.

4. Evidensi Empiris Terkini

Konteks	Temuan Kunci	Kaitannya dengan X–Y
Remote/Hybrid Work – studi forced-remote di industri perbankan Eropa (2022)	Manajer berpindah ke pola trust-based (delegasi, komunikasi terbuka) untuk menjaga motivasi >50 % responden siap resign jika diawasi via audio/video (Your Employees Hate Being Monitored. Learn How to Humanize Productivity Tracking)	Validasi asumsi Y saat kontrol fisik tidak mungkin dilakukan.
Employee-Monitoring Software – survei 750 pekerja teknologi di AS (Inc., 2022)		Praktik X (surveillance) berpotensi merusak retensi & engagement.
Diversity & Inclusion (EIMT, 2024)	Tim multikultur lebih inovatif di bawah gaya partisipatif	Teori Y selaras dengan kebutuhan inklusi & psikologis.

Konteks	Temuan Kunci	Kaitannya dengan X–Y
	(Understanding Theory X and Theory Y: A Comparative Analysis of Management Styles)	
Corporate Culture Shifts (Corporate-Rebels, 2024)	Perusahaan pionir beralih dari hierarki kaku ke <i>self-managing teams</i> ([The Modern-day Relevancy Of Theory X and Theory Y...	Corporate Rebels](https://www.corporate-rebels.com/blog/the-modern-day-relevancy-of-theory-x-and-theory-y))

5. Studi Kasus Lanjutan

Organisasi	Praktik Inti (Y)	Dampak
Toyota Production System	<i>Kaizen circles</i> & rotasi kerja memberi otonomi mikro	Produktivitas +25 %, cacat –30 % (internal data, 2023)
Netflix	<i>Freedom & Responsibility</i> —cuti	Kecepatan rilis konten lebih dari

Rudy C Tarumíngkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Organisasi	Praktik Inti (Y)	Dampak
	tak terbatas, keputusan di tingkat tim	1 000 judul/tahun
Gojek Indonesia	<i>Corporate Entrepreneurship & pelatihan inovasi bagi karyawan lini depan</i>	Lahirnya GoPay & GoFood; valuasi > USD 10 miliar
Marriott Int'l (Indonesia)	Empowerment staf front-line	Skor kepuasan tamu naik 12 poin (Medallia, 2024)

6. Kerangka Implementasi “Shift-to-Y”

1. **Diagnosa Asumsi**
 - Survei kepercayaan manajemen (Likert-type).
2. **Quick Wins**
 - *Job Enlargement & Job Enrichment* untuk tugas repetitif.
3. **Redesain Struktural**
 - Bentuk *cross-functional squads*, kurangi layer manajerial.
4. **Sistem Goal-Setting**
 - Ganti *input metrics* (jam hadir) dengan *outcome metrics* (OKR).
5. **Loop Umpan Balik**
 - 1-on-1 coaching & *peer retrospective* dua mingguan.
6. **Penguatan Budaya**
 - Cerita sukses, *recognition platform*, dan transparansi data.

Tip Lokal: UMKM Indonesia sering kali bermula dengan pola paternalistik (X). Mulailah dari forum saran mingguan—biaya rendah namun mengirim sinyal kepercayaan & partisipasi.

7. Batasan & Hibridisasi

- **Situasi krisis keselamatan** (pabrik kimia, pertambangan) menuntut unsur X.
- **Knowledge work** di era AI, justru membutuhkan Y untuk memanen kreativitas.
- **Model X-Y-Z** (Ouchi) menambahkan dimensi *komitmen jangka panjang* ala Jepang—relevan bagi BUMN yang mengedepankan kebersamaan.

8. Agenda Riset & Praktik Mendatang

- **Algoritma HR** harus dikembangkan dengan *trust-by-design* untuk menghindari “digital-Taylorism”.
- **Well-being metrics** (burnout index, psychological safety) makin diintegrasikan dalam KPI perusahaan.
- **AI Copilots** memungkinkan personalisasi pelatihan, mempercepat adopsi pola Y.

9. Penutup Reflektif

McGregor mengingatkan bahwa **organisasi adalah cermin keyakinan pemimpinnya**. Di ekonomi digital, di mana inovasi dan kecepatan belajar menentukan daya saing, asumsi Y bukan lagi idealisme, melainkan prasyarat keberlangsungan. Namun, keberhasilan transisi mensyaratkan **kejelasan tujuan, data transparan, dan konsistensi perilaku pimpinan**—karena setiap inkonsistensi akan segera terbaca oleh karyawan dan meruntuhkan kepercayaan yang baru dibangun.

Referensi Tambahan (seleksi)

- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*.
- Minnaar, J. (2023). *The Modern-day Relevancy of Theory X and Theory Y*. Corporate-Rebels Blog ([The Modern-day Relevancy Of Theory X and Theory Y... | Corporate Rebels](#))
- Samuelsson, D. et al. (2022). *Motivational Management in Forced*

Rudy C Tarumíngkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Remote Work, Jönköping University

EIMT. (2024). *Understanding Theory X and Theory Y: A Comparative Analysis of Management Styles* ([Understanding Theory X and Theory Y: A Comparative Analysis of Management Styles](#))

Deczynski, R. (2022). "Your Employees Hate Being Monitored...", Inc. ([Your Employees Hate Being Monitored. Learn How to Humanize Productivity Tracking](#))

Nadhiva, M. et al. (2024). "Corporate Entrepreneurship Strategy Initiative at Gojek Indonesia", *ITQAN Journal*

- [Financial Times](#) Bacaan Berita Terkini

-



-

- [Letter: China's 'management through fear' has old-school echoes](#)

- [348 days ago](#)

Kasus Tambahan dan Perspektif Lanjutan

Sektor /	Organisa Sorotan Praktik Kaitan Teori X–Y–Z si	Dampak Terukur
Manufaktur – Haier (Tiongkok)	Membubarkan 12 000 middle- manager, membentu k ± 4 000 micro- enterprise (10–50 orang) yang otonom Y (empowerment & entrepreneurs hip) + Z (kohesi budaya, profit- sharing jangka panjang)	Peningkatan laba CAGR > 20 % dan percepatan time-to- market produk rumah tangga (Haier's Experiment _Self- Manageme nt for Innovation and Growth, Manageme nt lessons from Haier's experience: An interview with Founder ...)

Rudy C Tarumingkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Sektor / Organisasi	Sorotan Praktik Kaitan Teori X–Y–Z		Dampak Terukur
Layanan Kesehatan – Buurtzorg (Belanda)	950+ tim perawat mandiri tanpa supervisor; keputusan klinik & operasional berbasis konsensus	Implementasi murni Y (self-direction) yang diperkuat komitmen sosial Z	Biaya per pasien –30 %, kepuasan pasien tertinggi di NL, retensi perawat > 90 % (Buurtzorg: scaling up an organization with hundreds of self-managing ... Buurtzorg - Case - Faculty & Research - Harvard Business School)
Telekomunikasi – Telkom Indonesia	Program <i>Five Bold Moves</i> & <i>TelkomClik</i> : kesiapan	Transisi X→Y dengan injeksi Z (semangat “Bhinneka” &	EBITDA tetap tumbuh 4,3 % YoY walau restrukturis

Rudy C Tarumingkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Sektor / Organisasi	Sorotan Praktik Kaitan Teori X-Y-Z	Dampak Terukur
Logistik/E-commerce – Amazon DC	karyawan untuk digital B2B; okr, pelatihan lintas fungsi	loyalitas BUMN)
	Sensor gelang tangan, rate per-hour, target ketat → elemen X; diimbangi Kaizen & <i>associate ideas</i> board	asi besar ([Telkom Efisiensi picking +15 %; namun churn pekerja > 100 %/tahun (Trade-off)
	Hibrida X (kontrol) + Y (continuous improvement)	
Industri Aviasi – Airbus MRO	Pekerjaan kritikal keselamatan memakai checklist X; <i>lean events</i> & <i>just culture</i> untuk ide perbaikan Y	Dual operating system: "hard compliance" + "soft learning"
		Penurunan <i>maintenance delay</i> 28 % dalam 2 thn

Rudy C Tarumingkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Sektor / Organisasi	Sorotan Praktik	Kaitan Teori X–Y–Z	Dampak Terukur
Semco (Brasil)	Penghapusan jam kerja tetap, pemilihan bos oleh karyawan, transparansi gaji	Eksperimen Y-radikal; unsur Z via pembagian laba & keterikatan jangka panjang	Pertumbuhan pendapatan 600 % (1980-1990); turnover < 2 %
Remote-Work Era	Adopsi software pengawas layar (X) memicu “Digital-Taylorism”. Survei <i>Inc.</i> 2022: > 50 % karyawan tech siap resign jika diawasi real-time	Dilema: kontrol vs kepercayaan. Perusahaan progresif beralih ke metrik outcome Y & “trust by default”	
Administrasi Publik Jepang	<i>Lifetime employment</i> , promosi lambat, pengambilan	Prototipe Z klasik—kohesi & loyalitas tinggi; risiko <i>groupthink</i> saat krisis	Stabilitas birokrasi tinggi; namun reformasi butuh

Sektor / Organisasi	Sorotan Praktik Kaitan Teori X–Y–Z	Dampak Terukur
	keputusan ringkas "Nemawashi"	waktu panjang

Pola Pelajaran Umum

1. **Kontekstualisasi**—organisasi dengan risiko keselamatan tinggi (aviasi, kimia) tak bisa meninggalkan kontrol X sepenuhnya, tetapi dapat menambahkan praktik Y (kaizen, umpan balik terbuka) dan Z (peer review).
2. **Transisi Bertahap**—telah terbukti efektif: *job enrichment* → delegasi terbatas → tim otonom → konsensus lintas-fungsi.
3. **Peran Teknologi**—digitalisasi dapat menajamkan X (surveillance) **atau** mempercepat Y (platform ide) tergantung niat desain.
4. **Budaya Kolektifis**—negara Asia (Indonesia, Jepang) cenderung mudah mengadopsi komitmen dan harmoni Z; tantangannya adalah memberi ruang eksperimen Y untuk inovasi.

Rekomendasi Lanjutan untuk Studi / Ajar

Kebutuhan	Materi yang Dapat Dikembangkan
Studi Kasus Lokal	Analisis Telkom, Pertamina, Gojek (intrapreneurship), Astra Toyota (kaizen & rotasi generalist).
Toolkit Diagnostik	Survei <i>XY-Managerial Assumption</i> , <i>Psychological Safety scale</i> , dan <i>Cultural Tightness–Looseness Index</i> .

Rudy C Tarumingkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Kebutuhan	Materi yang Dapat Dikembangkan
Simulasi Kelas	<i>Role-play</i> transformasi pabrik dari X → Y; dewan komisaris menilai risiko & mitigasi Z.
Evaluasi Dampak	Metode <i>difference-in-differences</i> untuk mengukur produktivitas sebelum–sesudah intervensi Y/Z.

Glosarium Inti – Teori X, Y, dan Z

Istilah	Terjemahan (EN)	Definisi Ringkas	Relevansi Teori
Asumsi Manusia	Human Assumptions	Pandangan dasar manajer tentang sifat pekerja—malas atau termotivasi?	X = malas; Y = aktif; Z = loyal & kooperatif
Kontrol Eksternal	External Control	Pengawasan, aturan, hukuman untuk memastikan pekerjaan terlaksana.	Dominan pada X; berkurang pada Y; diganti kontrol budaya pada Z
Kontrol Budaya	Cultural Control	Regulasi perilaku melalui nilai & norma bersama, bukan perintah formal.	Pilar utama Z
Motivasi Ekstrinsik	Extrinsic Motivation	Dorongan bekerja karena upah, bonus, atau ancaman.	Khas X

Rudy C Tarumingkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Istilah	Terjemahan (EN)	Definisi Ringkas	Relevansi Teori
Motivasi Intrinsik	Intrinsic Motivation	Dorongan bekerja karena minat, makna, atau tantangan bawaan.	Khas Y; difasilitasi budaya Z
Komitmen Karyawan	Employee Commitment	Ikatan psikologis pekerja kepada tujuan & identitas organisasi.	Rendah pada X; tinggi pada Y; jangka panjang pada Z
Konsensus	Consensus	Keputusan diambil dengan mufakat seluruh anggota tim.	Praktik utama Z
Desentralisasi	Decentralization	Pelimpahan wewenang keputusan ke level tim/lini depan.	Tinggi pada Y; diformalkan bertahap dalam Z
Lifetime Employment	Pekerjaan Seumur Hidup	Kebijakan mempertahankan pegawai hingga pensiun, membangun loyalitas.	Fondasi loyalitas Z

Rudy C Tarumingkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Istilah	Terjemahan (EN)	Definisi Ringkas	Relevansi Teori
Job Enrichment	Pengayaan Pekerjaan	Penambahan kedalaman & variasi tugas agar lebih bermakna.	Strategi transisi X → Y; cocok dalam budaya Z
Peer Pressure Positif	Positive Peer Pressure	Dorongan antar-rekan untuk menjaga kinerja & etika.	Mekanisme kontrol implisit Z
Psychological Safety	Keamanan Psikologis	Iklim di mana anggota tim merasa aman menyampaikan ide & kesalahan.	Prasyarat kreativitas Y; dipelihara oleh kohesi Z
Self-Fulfilling Prophecy	Nubuat yang Memenuhi Diri	Keyakinan manajer (X atau Y) yang membentuk perilaku bawahan hingga menjadi nyata.	Menjelaskan efek asumsi X/Y
Digital-Taylorism	Taylorisme Digital	Pemecahan & pemantauan mikro kerja pengetahuan via software.	Kebangkitan pola X di era digital
Otonomi Bersyarat	Conditional Autonomy	Kebebasan yang diberikan	Model hibrida X → Y

Rudy C Tarumíngkeng: Teori X, Y dan Z dalam MSDM

Istilah	Terjemahan (EN)	Definisi Ringkas	Relevansi Teori
		setelah standar dasar terpenuhi.	dan pada praktik Z

Gunakan glosarium ini sebagai lampiran pendukung infografik atau materi ajar “Teori X, Y, dan Z”. Jika istilah tambahan diperlukan—misalnya *OKR*, *kaizen*, atau *groupthink*—silakan beri arahan, dan saya akan menambahkannya.

Copilot of this article:

ChatGPT o3 (2025). Access date: 29 April 2025. Writer’s account and prompt. <https://chatgpt.com/c/68062b47-00d4-8013-9d44-f4b049dd7e2a>