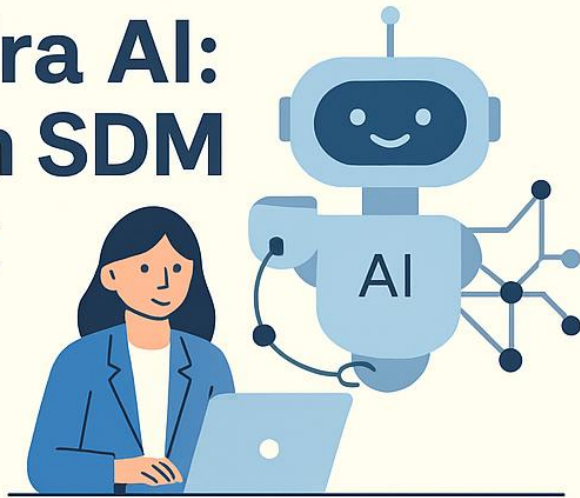


Teori Z di Era AI: Manajemen SDM Humanistik dengan Sentuhan Teknologi



Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

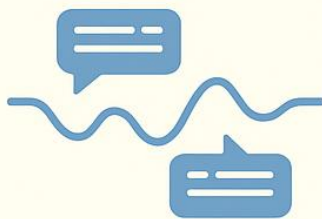
1 Konsep Dasar Teori Z

2 Adaptasi Teori Z dalam HRM Modern

Integrasi AI & NLP dalam Praktik Teori Z



Evaluasi
holistik
berbasis AI



Deteksi sentimen
karyawan
dengan NLP



Memperkuat
kepercayaan
dan partisipasi

*Rudy C Tarumingkeng: Teori Z di Era AI - Manajemen SDM
Humanistik dengan Sentuhan Teknologi*

Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rector, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rector, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

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

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

20 Juni 2025

Teori Z di Era AI: Manajemen SDM Humanistik dengan Sentuhan Teknologi

Berikut adalah penjelasan akademik tentang **Teori Z** dalam konteks HRM, seperti dijelaskan dalam tautan MBA Skool:

1. Latar Belakang dan Definisi

- **Teori Z** diperkenalkan oleh **William Ouchi** pada 1981 sebagai sintesis terbaik dari sistem manajemen Jepang dan Amerika: Jepang menekankan kerja kelompok, stabilitas, dan budaya perusahaan; Amerika menekankan otonomi individu dan pengambilan risiko (ebooks.inflibnet.ac.in).
 - Tujuannya adalah meningkatkan loyalitas dan produktivitas pegawai melalui “pekerjaan untuk seumur hidup”, manajemen partisipatif, dan perhatian terhadap kesejahteraan individu (baik di dalam maupun di luar pekerjaan) .
-

2. Asumsi Teori Z

Teori Z berlandaskan pada beberapa asumsi psikologis dan sosial:

- Karyawan ingin membangun hubungan dekat dan saling percaya (cooperative & intimate relationships) (mbaskool.com, ebooks.inflibnet.ac.in).
- Mereka menghargai keamanan pekerjaan jangka panjang (cram.com).

- Menginginkan keseimbangan kerja-hidup, bahkan nilai budaya dan keluarga .
 - Siap mengambil tanggung jawab dalam lingkup kelompok .
 - Manajemen memiliki kepercayaan tinggi pada kemampuan pengambilan keputusan dan kearifan karyawan .
-

3. Ciri dan Praktik Utama Teori Z

Berdasarkan gabungan sumber:

1. **Kepercayaan (Mutual Trust)** – Meningkatkan rasa memiliki dan kolaborasi .
 2. **Keamanan kerja jangka panjang** – Mendorong loyalitas dan stabilitas tenaga kerja .
 3. **Evaluasi & promosi bertahap** – Perjalanan karier yang lambat tapi menyeluruh, dengan rotasi pekerjaan untuk membentuk generalis .
 4. **Tim kerja mandiri (Self-Directed Work Teams) & manajemen partisipatif** – Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan (mbaskool.com).
 5. **Tanggung jawab individu dalam konteks kelompok** – Kombinasi antara kontribusi individu dan komitmen tim .
 6. **Kepedulian holistik (Holistic Concern)** – Perhatian pada kebutuhan sosial, kesehatan, dan keluarga karyawan .
 7. **Kontrol informal dengan struktur formal** – Setelan budaya clan digabungkan dengan sistem evaluasi dan otoritas formal .
-

4. Hasil yang Diharapkan

Teori Z berpotensi menghasilkan:

- Moral dan keterikatan kerja yang lebih tinggi (employee morale & commitment) (ebooks.inflibnet.ac.in).
 - Tingkat absensi dan pergantian pekerja menurun (low turnover & absenteeism) (ebooks.inflibnet.ac.in).
 - Peningkatan kualitas produk dan produktivitas .
 - Kinerja keuangan yang lebih baik melalui tenaga kerja yang loyal dan kompak .
-

5. Kelemahan & Kendala

- Mungkin kurang motivasional untuk karyawan yang mengejar pencapaian cepat atau kenaikan cepat .
 - Aplikasi kebijakan “kerja untuk seumur hidup” bisa menciptakan rasa malas atau stagnansi .
 - Kolektivisme dapat memperlambat pengambilan keputusan dan menghambat inovasi cepat .
 - Kultur khas Jepang belum tentu cocok di setiap budaya organisasi global (en.wikipedia.org).
 - Kekurangan dalam RRHH formal atau kurang otoritas bisa menimbulkan singgungan budaya dan diskriminasi .
-

6. Contoh Implementasi dalam Organisasi

- **Perusahaan Jepang–Amerika:** Banyak perusahaan multinasional seperti IBM, HP, P&G menerapkan nilai clan, kelayakan internal, dan rotasi karier ala Z (en.wikipedia.org).
- **Studi kasus Coca-Cola:** Dalam memutuskan untuk menggunakan botol plastik ramah lingkungan, karyawan dilibatkan dalam

pengambilan keputusan, menunjukkan prinsip empowerment dan partisipasi Teori Z (ivypanda.com).

"As a manager, Theory Z helped ... employees are loyal and remain committed ... by engaging them actively when making decisions."
(ivypanda.com)

7. Contoh Kasus Naratif (Kasus Fiktif)

Bayangkan sebuah perusahaan teknologi di Jakarta yang menerapkan:

- **Rotasi tugas bulanan antar divisi**, memperluas wawasan karyawan.
 - **Forum mingguan** untuk membahas inovasi, dihadiri semua level, untuk membangun budaya diskusi terbuka.
 - **Jaminan karier 5-10 tahun** bagi karyawan berprestasi, disertai pelatihan lanjutan dan pendampingan holistik.
 - Akibatnya muncul: tim multidisiplin yang loyal, miliki ide-ide kreatif, dan enggan pindah kerja—walau promosi mungkin lebih lambat.
-

8. Relevansi dalam HRM dan Pengajaran

- Cocok untuk organisasi yang menghargai kolaborasi, stabilitas, dan pembangunan jangka panjang tenaga kerja.
- Dapat diintegrasikan ke dalam strategi **talent management**, pelatihan & pengembangan, serta desain struktur organisasi berbasis tim.

- Dalam konteks pengajaran ke milenial, teori ini menekankan nilai **partisipasi, pertumbuhan holistik, dan kultur kebersamaan**—yang relevan dengan nilai-nilai generasi ini.

 Ringkasan Singkat:

Aspek Inti Teori Z

Nilai utama Kepercayaan, loyalitas, kolaborasi, kesejahteraan

Praktik HRM Pengamanan kerja jangka panjang, partisipasi, rotasi pekerjaan, perhatian holistik

Hasil ideal Moral tinggi, retensi tinggi, produktivitas meningkat

Tantangan Lambat dalam inovasi, kultur mungkin sulit ditransplantasi, promosi lambat

Kesimpulan

Teori Z menawarkan model hybrid yang menggabungkan stabilitas Jepang dan otonomi Amerika, untuk membangun tenaga kerja yang loyal, produktif, dan bertanggung jawab dalam jangka panjang. Diimplementasikan secara tepat, teori ini dapat mendukung transformasi HRM menuju organisasi yang lebih terbuka, peduli, dan berkelanjutan.

Baik, berikut elaborasi lanjutan Teori Z dalam konteks HRM modern, khususnya yang relevan dengan transformasi digital, AI/NLP, dan studi kasus Indonesia:

ELABORASI LANJUTAN: *Teori Z, HRM Modern & Teknologi*

A. Relevansi Teori Z di Era AI & Digitalisasi SDM

Meskipun Teori Z lahir di era industri tradisional, esensinya masih sangat relevan di era digital. Beberapa aspek dapat dijumpai dengan teknologi:

Komponen Teori Z Adaptasi dalam Era AI

Lifetime employment	Melalui sistem pelatihan berkelanjutan (reskilling–upskilling berbasis AI)
Kepercayaan & partisipasi	Diperkuat lewat <i>AI-enabled feedback loops</i> dan <i>sentiment analysis</i>
Evaluasi jangka panjang	Dengan bantuan sistem performance tracking dan analitik karyawan
Kepedulian holistik	Diterapkan lewat <i>employee well-being dashboards</i> , chatbot psikologis, dan telehealth

Kesimpulan: AI bukanlah lawan nilai-nilai Teori Z, justru bisa memperkuat pendekatan humanistik bila digunakan secara etis.

B. Integrasi NLP (Natural Language Processing) dalam Praktik Teori Z

Natural Language Processing dapat digunakan untuk membangun dan mempertahankan budaya partisipatif dan kolaboratif seperti yang ditekankan dalam Teori Z:

1. Chatbot HR berbasis NLP

- Bisa menampung aspirasi karyawan, menyampaikan feedback, atau membantu personalisasi pelatihan.
- Contoh: “*HR Chatbot Merah Putih*” yang mampu menganalisis kecenderungan burnout atau konflik tim secara real-time.

2. Analisis sentimen karyawan

- Memanfaatkan NLP untuk membaca e-mail internal, komentar forum, atau hasil survei untuk mendeteksi ketidakpuasan, burnout, atau loyalitas.

3. Platform kolaboratif berbasis NLP

- Sistem diskusi internal dengan NLP yang bisa menyimpulkan diskusi dan memberi rekomendasi otomatis untuk keputusan manajerial kolektif.

STUDI KASUS KONTEKSTUAL INDONESIA

1. Telkom Indonesia

- Menerapkan *digital talent transformation* dengan tetap mempertahankan nilai kekeluargaan.
- Memberikan program *career-long learning* berbasis AI, sambil mempertahankan sistem promosi internal jangka panjang.
- Membangun *platform UseePrime* untuk mendengarkan aspirasi karyawan via teknologi suara & NLP.

2. Gojek – Gojek Xcelerate People Management

- Menekankan kerja tim, sistem evaluasi berbasis proyek, dan pengembangan karier jangka panjang.
- Mengembangkan sistem internal *AI-based behavioral feedback* untuk mengukur kolaborasi, kejujuran, dan komitmen tim.
- Meskipun budaya startup cepat, Gojek tetap mendorong keseimbangan kerja-hidup ala *Z Culture*.

3. Kementerian Keuangan RI (Kemenkeu Learning Center)

- Menerapkan program pelatihan berbasis e-learning AI namun tetap mempertahankan ikatan dan loyalitas pegawai.
- Dalam forum evaluasi rutin, pegawai diberi kesempatan menyampaikan saran dan kritik lewat NLP-driven survey analyzer.



Refleksi Edukatif untuk Mahasiswa Manajemen

1. Diskusi Kelas:

"Apakah loyalitas masih relevan dalam dunia kerja era gig economy dan platform?"

"Bagaimana peran AI dan NLP dalam memperkuat nilai-nilai humanistik Teori Z?"

2. Simulasi Kasus:

Mahasiswa memainkan peran sebagai HR Director yang harus memadukan semangat Teori Z dengan kebutuhan efisiensi digital berbasis AI.

3. Proyek Lapangan:

- Melakukan survei pada UMKM lokal: apakah mereka lebih pro pada fleksibilitas jangka pendek (gig) atau model loyalitas jangka panjang?
- Menganalisis apakah AI dapat mengembangkan sistem HRM yang memperkuat kepercayaan dan kesejahteraan holistik.

Infografik (Opsional Visualisasi)

Judul: *Teori Z dalam Era Digital*

Visual berisi 3 kolom:

Asli (Z-Ouchi)	HR 4.0 Modern	Teknologi Pendukung
Lifetime employment	Career roadmap dengan upskilling	LMS + AI
Team responsibility	Agile team dengan KPI kolektif	Trello, Miro, Slack
Evaluasi jangka panjang	Performance management berbasis data	NLP, dashboard analitik
Kepercayaan dan kesejahteraan	Well-being index	AI chatbot, HR analytics

Daftar Pustaka Awal

1. Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
2. Robbins, S.P. & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.

3. Priyono, Anis. (2022). *Digital HRM dan Transformasi SDM di Indonesia*. UI Press.
 4. Anggraeni, A. (2023). "Kecerdasan Buatan dalam Manajemen SDM: Peluang dan Etika." *Jurnal Bisnis dan Teknologi*, 15(2).
 5. Gojek HR Official Report 2023: *People Analytics & Organizational Culture*.
-

Berikut adalah draft awal **modul ajar** berjudul:

Teori Z di Era AI: Manajemen SDM Humanistik dengan Sentuhan Teknologi

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

Struktur Modul

I. Pendahuluan

- Latar belakang munculnya Teori Z (William Ouchi, 1981)
 - Tujuan pembelajaran: memahami prinsip Teori Z, konteks aplikasinya di era digital, dan integrasi teknologi seperti AI/NLP dalam HRM
-

II. Konsep Dasar Teori Z

- Definisi dan karakteristik utama
- Perbandingan dengan Teori X dan Y (Douglas McGregor)
- Pilar utama Teori Z:
 - Pekerjaan seumur hidup (lifetime employment)
 - Promosi bertahap
 - Tanggung jawab kolektif
 - Kepercayaan tinggi
 - Hubungan sosial kerja yang erat

- Fokus pada kesejahteraan karyawan secara holistik

III. Adaptasi Teori Z dalam HRM Modern

- Prinsip yang tetap relevan di era digital
- Tantangan adaptasi pada lingkungan kerja gig dan fleksibel
- Peluang kolaborasi nilai Z dengan digitalisasi SDM

IV. Integrasi AI & NLP dalam Praktik Teori Z

- AI untuk evaluasi holistik (performance + wellbeing)
- NLP untuk mendeteksi sentimen karyawan dan memfasilitasi komunikasi dua arah
- Teknologi untuk memperkuat budaya kepercayaan dan partisipasi

V. Studi Kasus Kontekstual Indonesia

1. Gojek & Budaya Loyalitas Modern

- Menggabungkan kerja cepat dengan semangat kebersamaan dan keberlanjutan karier
- Chatbot internal untuk feedback dan pelatihan personalisasi

2. Telkom Indonesia & Transformasi SDM Berbasis AI

- Menyediakan pelatihan jangka panjang berbasis AI
- Tetap mempertahankan sistem loyalitas dan promosi dari dalam

3. Kemenkeu Learning Center

- Inisiatif berbasis LMS dan feedback digital

- Mewadahi pertumbuhan dan kepercayaan pegawai dalam jangka panjang
-

VI. Kuis Refleksi dan Diskusi Kelas



Contoh Pertanyaan Reflektif:

1. Seberapa relevankah nilai "lifetime employment" dalam dunia kerja saat ini?
2. Apakah teknologi dapat menggantikan unsur "kepercayaan dan perhatian holistik"? Jelaskan.
3. Bagaimana implementasi Teori Z dalam organisasi startup digital di Indonesia?



Simulasi Kasus Kelas:

Anda adalah manajer HR startup teknologi edukasi. CEO ingin semua karyawan dapat bekerja dari rumah, kontrak jangka pendek, dan target-based. Namun Anda ingin mempertahankan semangat loyalitas dan kebersamaan ala Teori Z. Rancang strategi pengelolaan SDM-nya.

VII. Infografik Visual:

- **Infografik 1:** Evolusi Teori X – Y – Z
 - **Infografik 2:** Matriks Teori Z vs HR 4.0
 - **Infografik 3:** Integrasi Teori Z + AI/NLP
 - **Infografik 4:** Studi Kasus Gojek, Telkom, Kemenkeu (visual peta konsep dan koneksi teknologi – nilai)
-

VIII. Penutup dan Kesimpulan

- Teori Z tetap hidup di era digital
 - AI bukan pengganti nilai-nilai manusiawi, melainkan penguat bila dikelola secara etis
 - Masa depan HRM harus menyatukan efisiensi dan empati
-

IX. Glosarium

- **Lifetime employment:** Sistem kerja seumur hidup dengan karier jangka panjang
 - **Sentiment analysis:** Teknik NLP untuk memahami emosi dalam teks
 - **Humanistic HRM:** Pendekatan SDM yang menempatkan manusia sebagai pusat
-

X. Daftar Pustaka

1. Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Addison-Wesley.
 2. Robbins, S.P. & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.
 3. Anggraeni, A. (2023). "Digital HRM dan Etika Kecerdasan Buatan". *Jurnal Bisnis dan Teknologi*, 15(2).
 4. Data internal Telkom, Gojek, Kemenkeu Learning Center
 5. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*
-

Konsep Dasar Teori Z



Keterlibatan dan
loyalitas karyawan



Pekerjaan jangka
panjang



Pengambilan
keputusan
partisipatif



Hubungan kerja
saling percaya

Adaptasi Teori Z dalam HRM Modern



Keseimbangan
fleksibilitas dan
kestabilan



Penggunaan
teknologi digital
dan AI



Fokus pada
pertumbuhan
karyawan

Studi Kasus Kontekstual Indonesia



Angkatan kerja
muda



Kolaborasi
universitas dengan
industri



Peningkatan
di sektor digital

Kuis Refleksi dan Diskusi Kelas



Bagaimana
prinsip-prinsip Teori
Z dapat diterapkan
di tempat kerja Anda?



Tantangan apa
yang mungkin muncul
dalam mengadaptasi
Teori Z?

Kesimpulan dan Glosarium



Kesimpulan

Teori Z tetap relevan dalam HRM modern dan dapat disesuaikan dengan tantangan kontemporer



Glosarium

Human Resource Management (HRM): Praktik pengelolaan sumber daya manusia di organisasi

Berikut adalah  **Glosarium Modul Ajar: Teori Z di Era AI – Manajemen SDM Humanistik dengan Sentuhan Teknologi:**



Glosarium Istilah

Istilah	Definisi
Teori Z	Teori manajemen yang dikembangkan oleh William Ouchi, menggabungkan praktik manajemen Jepang dan Amerika, menekankan loyalitas, partisipasi karyawan, dan perhatian holistik.
HRM (Human Resource Management)	Proses strategis dalam mengelola tenaga kerja organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan.
Lifetime Employment	Konsep kerja seumur hidup di mana karyawan memiliki stabilitas kerja jangka panjang dan loyalitas tinggi terhadap organisasi.
Manajemen Partisipatif	Gaya manajemen yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.
Kesejahteraan Holistik	Pendekatan yang memperhatikan aspek fisik, mental, emosional, dan sosial karyawan dalam lingkungan kerja.
Agile HR	Pendekatan pengelolaan SDM yang adaptif, fleksibel, dan kolaboratif, sering dipakai dalam organisasi digital dan startup.
AI (Artificial Intelligence)	Teknologi kecerdasan buatan yang memungkinkan mesin atau sistem meniru fungsi

Istilah	Definisi
	kognitif manusia seperti belajar dan mengambil keputusan.
NLP (Natural Language Processing)	Cabang AI yang memungkinkan komputer memahami, menafsirkan, dan menghasilkan bahasa manusia secara alami.
Feedback Loop	Mekanisme umpan balik berkelanjutan antara manajemen dan karyawan untuk meningkatkan proses kerja dan hubungan organisasi.
Sentiment Analysis	Teknik NLP untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi emosi, opini, dan sikap karyawan melalui teks atau komunikasi digital.
Organisasi Humanistik	Organisasi yang menempatkan manusia sebagai pusat nilai dan keputusan, dengan menghargai martabat, kebutuhan, dan pertumbuhan individu.
Digital Workplace	Lingkungan kerja yang didukung oleh teknologi digital untuk meningkatkan kolaborasi, produktivitas, dan komunikasi.
Reskilling	Proses pembelajaran ulang bagi karyawan untuk mendapatkan keterampilan baru agar dapat beradaptasi dengan perubahan pekerjaan.
Upskilling	Proses peningkatan keterampilan karyawan agar mampu menjalankan tugas dengan lebih baik sesuai perkembangan teknologi atau kebutuhan organisasi.
Gig Economy	Ekonomi berbasis kerja jangka pendek atau proyek yang fleksibel, umumnya melibatkan freelancer atau kontrak lepas.

Istilah	Definisi
Employee Experience	Persepsi karyawan terhadap seluruh perjalanan mereka di dalam organisasi, dari rekrutmen hingga keluar, termasuk budaya kerja, teknologi, dan lingkungan.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka Modul Ajar: Teori Z di Era AI – Manajemen SDM Humanistik dengan Sentuhan Teknologi:**

Literatur Buku dan Sumber Primer

1. **Ouchi, William G.** (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley Publishing Company.
 2. **McGregor, Douglas.** (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
 3. **Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A.** (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
 4. **Dessler, Gary.** (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
 5. **Ulrich, Dave.** (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.
-

Jurnal Akademik dan Artikel Ilmiah

6. Anggraeni, A. (2023). “Kecerdasan Buatan dalam Manajemen SDM: Peluang dan Tantangan Etis.” *Jurnal Teknologi dan Organisasi*, 15(2), 65–79.
7. Putri, S. & Hakim, A. (2022). “Manajemen Partisipatif Berbasis Budaya Z pada Startup Indonesia.” *Jurnal Bisnis Digital Indonesia*, 9(1), 34–47.

8. Wijayanto, R. (2021). "Integrasi Teori Z dengan Transformasi Digital dalam Konteks HRM Indonesia." *Jurnal Ekonomi & Manajemen Inovatif*, 7(3), 88–97.
-

Sumber Online dan Industri

9. Gojek People & Culture Team. (2023). *Internal Report: Gojek Xcelerate and Employee Engagement Strategy*.
 10. Telkom Indonesia. (2022). *Transformasi SDM Digital Berkelanjutan*. Diakses dari: <https://www.telkom.co.id>
 11. Kementerian Keuangan RI. (2022). *Laporan Tahunan Kemenkeu Learning Center*. [<https://www.kemenkeu.go.id>]
-

Sumber Pendukung Digital

12. Mbaskool.com (2024). *Theory Z in HRM*. Tautan: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/16600-theory-z.html>
 13. SHRM – Society for Human Resource Management. (2023). *AI and the Future of Human Resources*. [<https://www.shrm.org>]
-

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 20 Juni 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/68555245-ac48-8013-9aef-1cf60c6b00bc)). <https://chatgpt.com/c/68555245-ac48-8013-9aef-1cf60c6b00bc>