

THE HAWTHORNE STUDY: TINJAUAN RELEVANSI PADA HUBUNGAN INDUSTRI DAN MANUSIA SERTA IMPLEMENTASI DI ERA DIGITALISASI

Lourene P. Sumual¹

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik De La Salle Manado

lsumual@unikadelasalle.ac.id

ABSTRAK

Manajemen yang efektif memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efisien. Studi Hawthorne, sebuah penelitian penting dalam sejarah ilmu manajemen, merupakan contoh nyata bagaimana fokus pada aspek manusia dapat berdampak pada produktivitas organisasi. Dalam organisasi korporasi kontemporer, dua aset penting, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya nyata lainnya, secara kolektif mendorong kesuksesan. Untuk meningkatkan produktivitas dan beradaptasi dengan lanskap digital yang terus berkembang, organisasi harus mendapatkan wawasan tentang pola kerja dan perilaku karyawannya di tempat kerja. Tinjauan ini menyelidiki relevansi studi Hawthorne di era digital, dengan menekankan implikasinya terhadap praktik manajemen modern. Selain itu, tinjauan ini juga mengeksplorasi bagaimana digitalisasi telah mempengaruhi dinamika manajemen dan bagaimana prinsip-prinsip dari studi Hawthorne dapat diadaptasi untuk mengoptimalkan kinerja tenaga kerja dalam konteks saat ini. Pada akhirnya, tinjauan ini menganjurkan pendekatan manajemen yang holistik, mengintegrasikan elemen manusia dengan teknologi digital mutakhir untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang berkembang dan produktif di era kontemporer. Memahami pembelajaran dari studi Hawthorne sehubungan dengan transformasi digital dapat memberdayakan organisasi untuk mencapai potensi penuh mereka dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

Kata kunci : Studi Hawthorne, Manajemen Efektif, Transformasi Digital

ABSTRACT

Effective management plays a crucial role in achieving organizational goals through the efficient utilization of available resources. The Hawthorne studies, a significant research milestone in the history of management science, exemplify how a focus on human aspects can impact organizational productivity. In contemporary corporate organizations, two essential assets—human resources and other tangible resources—collectively drive success. To enhance productivity and adapt to the continually evolving digital landscape, organizations must gain insights into the work patterns and behaviors of their employees in the workplace. This review investigates the relevance of the Hawthorne studies in the digital era, emphasizing their implications for modern management practices. Additionally, the review explores how digitization has influenced management dynamics and how principles from the Hawthorne studies can be adapted to optimize workforce performance in the current context. Ultimately, this review advocates for a holistic management approach, integrating human elements with cutting-edge digital technology to foster a thriving and productive work environment in the contemporary era. Understanding the lessons from the Hawthorne studies in the context of digital transformation can empower organizations to realize their full potential and achieve sustainable success.

Keywords: Hawthorne Studies, Effective Management, Digital Transformation

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan sebuah usaha untuk pencapaian tujuan organisasi dalam suatu cara yang efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi (Daft, 2008). Praktek manajemen telah ada sejak lama, bahkan jauh dalam sejarah mulai dari peradaban orang Mesir yang telah menggunakan prinsip perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian untuk pembangunan piramida (Griffin, 2006). Menurut Soepriyadi (2022) prinsip manajemen ilmiah pertama kali disampaikan oleh Frederick W. Taylor (1856-1915) yang mengemukakan cara ilmiah untuk menyelesaikan pekerjaan pekerja produksi individu. Pada era 1916-1947, Henry Fayol dan Max Weber memberikan kontribusinya pada ilmu manajemen dengan menemukan lima fungsi utama manajemen dan pentingnya birokrasi dalam menyelenggarakan manajemen. Pada tahun 1700-1950 mulai bermunculan pendekatan perilaku untuk pengembangan ilmu manajemen. Robert Owen merupakan ahli manajemen yang mulai menunjukkan keprihatinannya dengan kondisi kerja yang menyedihkan, mengusulkan tempat kerja yang idealis. Mary Parker Follet adalah salah satu orang pertama yang menyadari bahwa organisasi dapat dilihat dari perilaku individu dan kelompok, yang kemudian mengusulkan bahwa etika kelompok harus diutamakan daripada individualisme dalam penyelesaian pekerjaan.

Hawthorne study merupakan suatu penelitian yang paling digemari dalam sejarah pemikiran ilmu manajemen karena berhasil membahas sisi manusia dari manajemen (the human side of management) (Wren dan Bedeian, 2009). Hasil studi ini, yang disebut dengan Hawthorne Effect, telah mendapatkan banyak pujian dan kritik, serta telah diinterpretasikan oleh berbagai sumber. Penelitian Hawthorne ini mulai dilakukan pada tahun 1924 pada suatu pabrik Hawthorne di Cicero, Illinois dimana perusahaan ini adalah perusahaan Western Electric Company yang berfungsi melakukan perakitan untuk AT&T. Para peneliti dalam studi Hawthorne yang dilakukan selama delapan tahun, menemukan banyak sisi dari para pekerja yang tidak pernah terungkap sebelumnya. Penelitian ini sangat digemari karena untuk pertama kalinya sisi manusia dalam manajemen diambil sebagai bahan kajian untuk memperkirakan perilaku pegawai di tempat kerja yang merupakan dasar dimulainya pergerakan hubungan manusia dalam suatu organisasi usaha. Carter dan Louis (2010) berpendapat bahwa dalam suatu organisasi perusahaan, aset yang terpenting ada 2 yaitu : SDM dan aset lainnya, sehingga sangat penting bagi suatu organisasi untuk dapat memahami cara kerja dan perilaku para pekerjanya di tempat kerja untuk dapat meningkatkan produktivitas.

Studi Hawthorne diawali dengan suatu eksperimen yang dinamakan **Illumination Study** atau penelitian penerangan yaitu penelitian yang melibatkan pengujian tentang dampak penerangan pada tempat kerja. Hasil pengujian yang pertama ini menunjukkan tidak adanya perubahan yang signifikan pada produktivitas kerja pekerja sehingga timbul keperluan untuk menguji pada faktor lainnya (Greenwood et al, 1983). Sesuai dengan penemuan ini, Elton Mayo dan tim peneliti juga menemukan bahwa, dengan menggunakan berbagai faktor lainnya, tidak ditentukan dari pencahayaan, melainkan dari pengetahuan pekerja bahwa mereka diamati dan diawasi dalam pekerjaannya dimana pekerja bekerja lebih keras karena adanya perhatian dari para peneliti (Vannan, 2021).

Pengujian yang kedua disebut dengan **The Relay Assembly Test Room Study** atau pengujian ruang perakitan relai yang memiliki hasil yang cukup kontroversial dimana gaji yang didapatkan pekerja tidak berpengaruh pada produktivitas namun terdapat berbagai faktor lainnya. Dari pengujian RATR didapatkan bahwa output ataupun produktivitas pekerja meningkat karena beberapa hal ini : (1) bekerja dalam kelompok yang lebih kecil; (2) pengawasan yang tidak ketat dan supervisi yang cenderung bersahabat; (3) kebanggaan karena terlibat dalam suatu proyek atau penelitian khusus dalam organisasi; (4) insentif dari proyek penelitian tersebut; dan (5) perhatian yang diberikan oleh organisasi, peneliti, dan supervisor akan kondisi pekerja (Wren dan Bedeian, 2009).

Penelitian yang ketiga adalah **Interviewing Program** atau program wawancara dilakukan oleh Elton Mayo, seorang ilmuwan dari Universitas Harvard. Pada penelitian ini Mayo menemukan bahwa kesulitan pekerja di tempat bekerja berkaitan dengan ‘psikologi situasi’ yang ada (Mayo, 1924). Mayo yang telah mengikuti kesepakan waktu dan mencari hubungan antara kondisi bekerja dan output pekerja menemukan bahwa adanya istirahat singkat dapat membantu dalam mengurangi **lamunan pesimistik** dari para pekerja. Lamunan pesimistik menurut Mayo adalah suatu kondisi psikologi khusus berupa pemikiran-pemikiran melankolis yang dapat menguasai pikiran seseorang atau merupakan pemikiran utama seseorang sehingga menutupi hal-hal lain (Homans, 1941). Lamunan ini biasanya muncul karena para pekerja melakukan suatu pekerjaan yang berulang secara terus menerus selama jam kerja dan ada adanya variasi. Untuk dapat memahami keseluruhan situasi pekerja maka Mayo mengadakan suatu wawancara yang bersifat seperti pembicaraan dan tidak langsung. Hal ini bertujuan agar supaya para pekerja dapat menjadi lebih terbuka dalam memberikan jawaban. Pada pengujian wawancara ini, para peneliti menemukan bahwa para pekerja relai memiliki kekhawatiran dengan supervisi yang ketat. Dengan menggunakan teknik wawancara yang tidak langsung dapat memungkinkan bagi pengawas atau supervisor untuk mengatasi masalah pekerja secara lebih baik dengan menemukan faktor-faktor yang penting bagi kinerja pekerja dan untuk menghilangkan berbagai kejadian atau faktor dalam lingkungan sosial dan fisik yang dapat mempengaruhi kehidupan mereka (Wren dan Bedein, 2009).

Studi Hawthorne yang keempat adalah **Bank-wiring room** atau ruang depan bank. Pengujian ini muncul karena hasil pada studi sebelumnya belum memberikan hasil yang memuaskan sehingga dilakukan untuk melengkapi penelitian ini. Pada penelitian ini, para peneliti menemukan bahwa para pekerja telah membentuk suatu kelompok informal yang berfungsi untuk melindungi para pekerja dari tekanan internal rekan kerja dan melindungi para pekerja dari para manajer yang berusaha untuk menaikkan standar, memotong tingkat pembayaran, atau melawan berbagai norma perusahaan. kelompok informal ini bahkan menjadi suatu alat untuk para pekerja dapat mengendalikan aktivitas dan pendapat rekan kerja lainnya juga melindungi dari tindakan perusahaan.

Hasil dari penelitian Hawthorne yang disebut juga sebagai Efek Hawthorne, juga dikenal sebagai efek observer atau pengamat (Elston, 2021). Penamaan ini dikarenakan inti dari penelitian Hawthorne adalah untuk mempelajari perubahan produktivitas dari pekerja dalam suatu lingkungan yang diawasi dengan kinerja yang dinilai dan terukur. Efek Hawthorne kemudian adalah hasil dari suatu produktivitas yang muncul dan cenderung meningkat, karena pekerja sebagai objek penelitian menyadari dirinya sedang diamati dan juga akan mendapatkan insentif karena berkontribusi dalam penelitian tersebut. sering terjadi bahwa pekerja bekerja dengan giat dan hati-hati serta memperhatikan jam kerja produktif karena mengetahui dirinya berada dalam pengawasan, namun

begitu pekerja mengetahui dirinya tidak diawasi, maka pekerja tersebut dapat saja bekerja sesuka hatinya dan melambatkan produksi. Perilaku pekerja yang seperti ini berkaitan erat dengan pengawasan dari organisasi sebagai suatu komitmen terhadap kualitas produk dengan disiplin kerja yang dimiliki oleh pekerja (Andhika dan Pane, 2018).

Kesimpulan dari studi Hawthorne ini adalah adanya pengakuan bahwa para pekerja memiliki kekhawatiran tersendiri terhadap pengawasan yang otoriter dan para peneliti menduga adanya perlawanan terhadap supervisi tersebut karena para pekerja akan merasa terpaksa untuk masuk atau harus cocok pada cetakan atau format efisiensi organisasi (Vannan, 2021). Menurut Adediran (2021), Studi Hawthorne menunjukkan pentingnya untuk mempertimbangkan berbagai faktor psikologi dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan dalam bekerja. Namun demikian perlu diingat bahwa hasil penelitian atau studi Hawthorne ini terjadi karena para pekerja berada dalam kondisi yang diawasi, dan para pekerja mengetahui hal tersebut sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitasnya. Aspek manusia dalam penelitian ini terlalu besar sehingga tidak memperhitungkan berbagai faktor lain yang dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas seperti lingkungan pabrik, keselamatan pekerja, ataupun fasilitas lainnya yang berkaitan dengan proses produksi.

Studi Hawthorne mengungkapkan bahwa para pekerja memiliki keinginan untuk didengarkan dan dihargai, yang kemudian menjadi motivasi utama dalam peningkatan produksi. Studi lainnya menemukan bahwa walaupun keuntungan ekonomi seperti gaji dan insentif, serta kondisi lingkungan pekerjaan merupakan hal yang penting namun penyelesaian berbagai masalah sosial dan kepuasan bekerja menjadi lebih penting dalam meningkatkan kinerja pekerja. Peneliti dari studi Hawthorne mengedepankan pandangan bahwa tempat kerja merupakan suatu sistem sosial, dan para pekerja sebagai sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dan harus dikelola seefisien dan seefektif mungkin.

Artikel ini berusaha untuk menemukan lebih dalam arti penting dari berbagai hasil penelitian atau Studi Hawthorne dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya utama suatu organisasi. Selain itu, artikel ini berusaha untuk menemukan relevansi hasil studi Hawthorne dan implementasi serta kendala yang mungkin muncul dalam penerapannya di era digitalisasi.

KAJIAN TEORI DAN PEMBAHASAN

The Relay Assembly Test Room Study (RATR) atau pengujian ruang perakitan relai yang melibatkan sebuah ruang pengujian, dimana terdapat pengawas (observer), dilakukan tes kesehatan rutin dan berbagai pengecekan kesehatan lainnya yang berhubungan dengan pekerja yang diikutkan. Dalam pengujian ini pekerja diminta untuk dapat bekerja senyaman mungkin pada kecepatan yang sesuai dengan mereka sehingga tidak ada tekanan dalam pekerjaan selain tujuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan jam kerja. Sebagai dampaknya, dalam penelitian ini didapatkan bahwa produktivitas cenderung mengalami peningkatan pada kondisi pekerjaan apapun (Vannan, 2021).

Pekerja yang terlibat dalam penelitian ini diberikan waktu istirahat yang lebih lama daripada pekerja reguler, sehingga pekerja lebih fokus ketika kembali bekerja. Penjadwalan waktu istirahat singkat dari pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan waktu yang dibutuhkan oleh tubuh untuk proses pemulihan dari kelelahan fisik maupun mental (Wickens et al, 2004). Pada kasus studi RATR, istirahat singkat dilakukan untuk mengurangi terjadinya “**lamunan pesimistik**” pada para pekerja

(Wren dan Bedein, 2009). **Lamunan pesimistik** (*pessimistic reverie*) adalah istilah yang diciptakan oleh Elton Mayo untuk menggambarkan kondisi psikologis dari para pekerja karena melakukan suatu pekerjaan yang rutin berulang tanpa adanya variasi dan dilakukan secara terus menerus dalam waktu yang lama (Hollway, 1991). Kondisi lamunan ini dapat menyebabkan proses produktif terganggu dan membuat pekerjaan terhambat karena para pekerja menghabiskan waktu berangan-angan daripada bekerja. Dengan istirahat singkat dari proses perakitan, diharapkan pekerja akan kembali bekerja dengan perasaan yang lebih segar dan tidak bosan sehingga tidak mengganggu proses produktif. Namun demikian, Umami dan Soebgyo (2011) menemukan bahwa lama istirahat pada waktu yang dievaluasi tidak mempengaruhi pekerjaan perakitan. Untuk pekerjaan yang tergolong ringan sampai dengan sedang, produktivitas tidak dipengaruhi oleh waktu istirahat. McLean et al (2001) juga menemukan bahwa produktivitas tidak dipengaruhi secara signifikan oleh adanya istirahat singkat. Savage dan Pipkins (2006) menemukan bahwa pemberian waktu istirahat dapat mengurangi tingkat kelelahan dan penurunan produktivitas yang rendah.

Lebih lanjut, hasil pengujian pada RATR memberikan hasil yang positif bagi para pekerja yang juga menyadari adanya peningkatan produktivitas tanpa usaha berlebihan karena supervisi yang diberikan ketika dilakukan pengujian tersebut. Pekerja pada bagian perakitan menyebutkan bahwa mereka merasa sangat senang bekerja dalam ruang pengujian karena situasi bersahabat dan saling perhatian yang ditunjukkan oleh para pekerja dan supervisi dalam ruang tersebut. kedua, karena tidak adanya supervisi yang otoriter membuat pekerja merasa memiliki 'kebebasan' untuk bekerja tanpa adanya rasa cemas. Menurut pemikiran hubungan manusia dalam organisasi, pengendalian yang paling efektif datang dari dalam individu pekerja dan bukan dari pengawasan yang otoriter (Tausky, 1978). Dalam ruang tes, para pekerja diijinkan untuk saling berbicara satu sama lain, sementara pada ruang kerja biasa hal tersebut tidak dapat dilakukan. Hal ini berakibat pada para pekerja di ruang pengujian saling memperhatikan satu dengan lainnya dan menjadi lebih dekat dalam pertemanan. Ruang tes RATR memiliki supervisi yang lebih perhatian dan bijaksana, serta kurang otoriter dibandingkan yang dialami sebelumnya oleh para pekerja.

Menurut Mostafazadeh-Bora, (2020) perilaku pekerja dalam pengawasan dapat diukur dengan beberapa cara, pertama, perilaku dapat diukur ketika orang tidak tahu bahwa mereka sedang dinilai atau dengan kata lain, pengamatan tidak mengganggu pekerja saat melakukan pekerjaan atau seolah tidak berada di lingkungan kerja pekerja (nonreaktif). Pendekatan ini dapat diterapkan dengan berbagai cara, termasuk menyembunyikan pengamat atau menggunakan alat perekam mekanis tersembunyi seperti Closed Circuit Television (CCTV). Adanya perkembangan teknologi informasi membuat pengawasan dapat dilakukan secara digital kapan saja, dimana saja dengan menggunakan CCTV dan gawai elektronik (Sulistyo dan Widodo, 2015). Hal ini berbeda dengan pada saat dilakukannya studi Hawthorne yang menggunakan fungsi pengawasan dengan tenaga manusia, dimana para pekerja diawasi secara langsung pada proses produksi. Pada perkembangannya, fungsi pengawasan di masa kini walaupun masih ada yang melakukan dengan tenaga manusia (manual) namun untuk alasan efisiensi dan kemudahan pengawasan, banyak usaha telah beralih pada fungsi pengawasan secara digital yaitu menggunakan perangkat CCTV dan gawai telepon genggam yang tersambung dengan internet. Namun hal ini akan mengurangi kebebasan pekerja untuk melakukan pekerjaannya dan membatasi ruang kreativitas pekerja yang dibutuhkan untuk pengembangan dirinya serta pengembangan hasil pekerjaannya.

Secara umum, tidak ada seorangpun yang sungguh bebas, karena kebebasan orang lain membatasi kebebasan kita, demikian juga dalam pekerjaan. Dalam hasil penelitian Hawthorne, yang dimaksud dengan kebebasan bekerja adalah adanya perasaan bebas dari tekanan dan pengawasan yang otoriter. Memang pengawasan yang otoriter dan disiplin yang tinggi dibutuhkan untuk menjaga produktivitas dan kinerja dari setiap pekerja. Namun demikian, seiring dengan berjalannya waktu, pekerja akan merasa sangat terbebani dengan cara pengawasan yang demikian sehingga dapat berakibat menurunnya produktivitas pekerja maupun penolakan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan. Menurut Burcharth et al (2017), jika pekerja diberikan kebebasan dalam hal ini berupa otonomi untuk menyelesaikan pekerjaannya maka akan tercipta keterbukaan dan inovasi dalam produktivitas pekerja tersebut. Karen itulah dalam penelitian Hawthorne pekerja juga diberikan kebebasan untuk melakukan pekerjaannya tanpa adanya batasan waktu pengerjaan, berakibat pada pekerja menemukan suatu cara tersendiri yang ternyata lebih efisien dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bisa mengerjakan lebih banyak dan produktivitas meningkat.

Kebebasan dalam pekerjaan (**Freedom in workplace**) dan otonomi untuk menyelesaikan pekerjaan (**autonomy at work**) merupakan suatu konsep penting yang menjembatani perkembangan manajemen sumber daya manusia pada masa kini. Menurut Cummings dan Oldham (1997), untuk supaya perusahaan dapat bertahan maka perlu untuk terus berinovasi dimana pekerja perlu untuk diberikan kebebasan agar dapat menunjukkan tingkat kreativitasnya dengan mengembangkan pengetahuan yang baru, menguasai teknologi terkini, atau membuat proses pengembangan yang dapat meningkatkan penjualan produk perusahaan. Tanpa adanya kebebasan dan otonomi untuk melakukan hal tersebut maka bukan tidak mungkin perusahaan tidak dapat berkembang. Pada masa kini, bekerja dengan tingkat pengawasan yang terlalu otoriter ataupun pengawasan yang terlalu ketat akan membuat pekerja merasa risih untuk menyuarakan pendapat ataupun untuk memberikan usulan perkembangan produk (Marvelias, 2007). Keterbukaan perusahaan terhadap kebebasan dan otonomi pekerja sangat dibutuhkan di era digitalisasi. Dengan adanya digitalisasi, orang dapat bekerja dimana saja dan dengan caranya sendiri menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu kerja yang diberikan (*digital nomaden workers*, Septianto, 2022). Sehingga, perusahaan yang fokus pada pemenuhan tujuan perusahaan dan pencapaian, serta menggunakan ketrampilan digitalisasi akan dapat bertahan untuk waktu yang lama.

Pengujian ruang perakitan relai – RATR – dilakukan dalam suatu kelompok pekerja dalam jumlah kecil yaitu lima orang perakitan, satu orang operator layout, dan satu orang pengawas. Jumlah perakitan yang sedikit dalam pengujian ini dikarenakan keterbatasan kemampuan alat perekam kinerja para perakitan yang ketika itu hanya ada lima saluran saja. Operator layout bertugas untuk memberikan bahan kepada para perakitan, dan pengawas bertugas untuk membuat catatan harian secara berkala terkait hal-hal khusus yang terjadi, termasuk percakapan diantara para perakitan, dan tanggapan pengawas itu sendiri. Bekerja dalam kelompok kecil memunculkan perasaan kekeluargaan di antara para pekerja yang terlibat sehingga menjadi lebih dekat satu dengan lainnya. Hal ini juga membantu terbangunnya *esprit de corps* atau semangat kesatuan karena berada dalam proyek yang sama. Menurut Casmudi (2019), terbangunnya semangat kesatuan akan membuat para anggota dalam kelompok mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan sendiri. Damsa (2013) menemukan bahwa ketika bekerja dalam kelompok kecil maka akan tercipta interaksi yang produktif dalam berbagai bentuk dan berorientasi pada objek pembahasan. Wheelan (2009) mengemukakan bahwa pada

kelompok kecil para anggota kelompok cenderung untuk menjadi lebih produktif dan dapat berkembang lebih jauh dalam diskusi sehingga memberikan hasil solusi yang tepat sasaran. Pada studi Hawthorne, para pekerja yang terlibat dalam studi merasakan adanya kesamaan dengan rekannya sehingga bisa lebih berempati dan saling memperhatikan yang pada akhirnya membangun rasa kesetiaan dan kerjasama yang baik di antara mereka.

Perhatian dalam bekerja berdasarkan studi Hawthorne juga memiliki peranan yang penting dalam peningkatan produktivitas pekerja khususnya yang mengikuti pengujian RATR. Para pekerja merasa diperhatikan oleh organisasi dengan disediakannya pemeriksaan kesehatan berkala yang dilakukan oleh organisasi dan para peneliti. Dewi (2013) berpendapat bahwa perhatian dan hubungan baik yang diberikan dari pimpinan kepada pekerjanya akan membuat pekerja merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dalam organisasi kerja. Pekerja yang merasa terlibat dalam pekerjaan akan memiliki *sense of belonging* atau rasa memiliki terhadap perusahaan dan pekerjaannya sehingga dapat menjadi duta bahkan advokat bagi organisasi perusahaan. Hagerty et al (1992) mengemukakan bahwa *sense of belonging* menunjukkan suatu konsep kesehatan mental yang unik dimana seorang pribadi ketika terlibat dalam suatu sistem atau lingkungan, maka orang tersebut akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari sistem atau lingkungan tersebut. Menurut Hagerty dan Patusky (1995), terdapat dua atribut dalam *sense of belonging* yaitu, nilai keterlibatan atau pengalaman merasa dihargai oleh organisasi, dan kecocokan karakter individu dengan lingkungan dan sistem. Pada penelitian Hawthorne RATR, para pekerja yang terpilih untuk mengikuti pengujian ini merasa dihargai dan dinilai baik sehingga bisa menjadi bagian dari kelompok kecil yang terlibat dalam proyek khusus perusahaan. Hal ini membuat para pekerja merasa sangat terlibat dan menjadi bagian dari penelitian yang sangat penting ini.

Bagi para pekerja yang terlibat dalam penelitian Hawthorne, khususnya dalam RATR, tersirat indikasi adanya rasa kebanggaan karena dapat terlibat dalam suatu peristiwa penting dalam organisasi yaitu penelitian. Dalam Wren dan Bedein (2009) disampaikan bahwa salah satu hasil penelitian di Hawthorne pada pengujian RATR, para pekerja menikmati berada di tengah atau sebagai pusat perhatian karena bekerja dalam pengawasan penelitian atau terlibat dalam suatu proyek khusus dalam organisasi. Yang (2009) melakukan penelitian serupa untuk melihat kebanggaan organisasi atau *organization pride* pada pekerja setingkat manajerial dengan hasil bahwa ketika terjadi reorganisasi, para manajer bereaksi negatif terhadap hal tersebut namun moral pekerjaannya atau kebanggaan terhadap pekerjaannya tidak berubah. Yuan et al (2022) dalam penelitiannya di bidang inovasi teknologi menemukan bahwa pekerja yang cenderung merasa puas dengan pekerjaannya akan bertindak sebagai duta (ambassador) dari merek produk yang dihasilkan perusahaan. Selain itu, penelitian Yuan et al (2022) juga memberikan hasil yang mendukung penelitian Mayo, yaitu pemberdayaan dan otonomi dalam pekerjaan menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan kepuasan bekerja dari pekerja. Perasaan bahwa dapat mencapai suatu kinerja personal bagi seorang pekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan juga kemampuan diri sehingga produktivitas pekerjaan dapat meningkat (Kraemer et al, 2016).

Dari sisi insentif, pada Studi Hawthorne khususnya RATR, para perakit dibayarkan atas dasar jumlah anggota kelompok yaitu enam orang saja. Sebelum memasuki tes RATR para pekerja dibayarkan 16 per minggu, sedangkan selama penelitian, bayaran mingguan mereka sekitar \$28 sampai \$50. Setelah dilakukan pengujian dengan mengembalikan para pekerja pada ruang mereka

yang sebelumnya ternyata kinerjanya tidak jauh berbeda, sehingga disimpulkan bahwa hasil produktivitas yang meningkat tidak hanya disebabkan oleh kenaikan insentif namun ada faktor-faktor lainnya (Wren dan Bedein, 2009). Penelitian Qomariah et al (2022) menunjukkan adanya dampak positif pemberian insentif dalam meningkatkan kinerja pekerja. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Daniel (2019) bahwa pembayaran insentif memiliki hubungan yang signifikan dengan produktivitas pekerja. Walaupun insentif hanya merupakan salah satu faktor penentu produktivitas dalam studi Hawthorne, perusahaan perlu untuk mempertimbangkan pemberian insentif secara serius sebagai penghargaan dan kompensasi kepada pekerja akan kontribusi mereka terhadap pengembangan perusahaan.

Hasil utama dari studi Hawthorne adalah menciptakan kesadaran dalam organisasi sebagai suatu sistem sosial yang menunjang kinerja para pekerja untuk tetap memiliki produktivitas. Dalam suatu sistem sosial maka individu-individu yang ada harus dapat bekerjasama atau berkolaborasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mayo (1933) untuk kolaborasi manusia terjadi dalam tempat kerja, maka tergantung dari pemahaman terhadap adanya berbagai kode sosial yang mengatur hubungan antar pribadi dan perilaku timbal balik satu dengan yang lainnya. Tujuan utama adanya pergerakan hubungan manusia adalah untuk mencapai efektivitas kolaborasi manusia yang berarti pemulihan dari kode sosial untuk penyesuaian dalam kehidupan industrial. Kekacauan dalam kehidupan industrial disebabkan oleh adanya pembagian tugas pekerja (division of labor) yang mengakibatkan kehidupan para pekerja tidak memiliki norma dan tidak memiliki sumber kehidupan dimana identitas individual hilang seiring dengan hilangnya ikatan sosial yang memungkinkan keberlangsungan dan tujuan kehadiran manusia. Kehidupan industrial membuat para pekerja fokus hanya melakukan pekerjaan dan kurang berinteraksi sosial satu dengan yang lainnya. Mereka terlalu sibuk untuk mengurus dirinya sendiri sehingga tidak peduli lagi dengan rekan pekerja yang lain. Roethlisberger dan Dickson (2003) menekankan pentingnya suatu organisasi untuk mengetahui keseluruhan aspek dalam organisasi untuk dapat menyebutnya sebagai suatu sistem sosial.

Untuk dapat menjalankan fungsi sebagai sistem sosial, suatu organisasi perlu untuk memiliki suatu sistem manajerial yang mampu untuk menemukan keseimbangan pada berbagai kualifikasi dan nilai masing-masing individu dalam organisasi. Manajer haruslah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menemukan keseimbangan antara teknis operasional perusahaan dengan persyaratan tenaga manusia yang ada dalam perusahaan. Untuk dapat bertahan, suatu organisasi harus dapat mencapai berbagai tujuan ekonomisnya dengan suatu cara yang dapat melibatkan setiap individu dalam organisasi untuk berkontribusi pada satu tujuan mencapai kepuasan pribadi sehingga muncul keinginan sendiri untuk bekerjasama. Hasil dari studi Hawthorne pada akhirnya menuntut organisasi untuk dapat memiliki suatu keahlian manajerial yang berbeda-beda, yaitu : skill diagnosa atau penilaian dalam memahami perilaku manusia dalam konseling, memberi motivasi, memimpin, dan berkomunikasi dengan pekerja. Tidak cukup bagi seorang manajer untuk hanya memiliki ketrampilan teknis saja dalam menjalankan pekerjaannya, harus juga dibarengi dengan kemampuan untuk berhadapan dengan berbagai perilaku dari berbagai individu yang memiliki latar belakang berbeda-beda.

Dari sinilah munculnya suatu urgensi bahwa seorang manajer yang baik tidak hanya piawai dalam mengelola bisnis tetapi juga dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki yang bersama-sama dengan manajer tersebut bekerja untuk mencapai satu tujuan utama yaitu

meningkatkan kesejahteraan baik untuk pemilik bisnis maupun untuk organisasi. Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia maka seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk teknikal dan ketrampilan mengelola hubungan sosial dengan timnya (Andriani et al, 2022). Manajer harus memiliki kemampuan untuk memimpin atau dikenal dengan *leadership*. Walaupun dalam studi Hawthorne salah satu penemuan pentingnya adalah supervisi yang longgar, namun para pekerja tetap membutuhkan seorang *leader*.

Menurut Kruse (2013), *leadership* atau kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial yang memaksimalkan usaha dari pekerja lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa seorang pemimpin datang dari pengaruh sosial yang dimilikinya, bukan karena kekuatan ataupun kekuasaan. Kepemimpinan atau *leadership* tidak menuntut pelaporan langsung namun mampu bekerjasama dengan pekerjanya sehingga tercipta timbal balik rasa saling membutuhkan, yaitu pemimpin membutuhkan pekerja untuk mencapai tujuan, dan pekerja membutuhkan pemimpin untuk memberikan arahan untuk mencapai tujuan tersebut. Maka dari itu, suatu kepemimpinan butuh untuk adanya tujuan dan manajer yang baik yang memahami dengan rinci tujuan tersebut sehingga dapat menyusun suatu konsep kerja yang dapat dilakukan oleh pekerja untuk mencapai tujuan. Suatu kepemimpinan yang efektif tidak berdasarkan dari sikap pribadi, atribut sosial, atau bahkan gelar dalam pendidikan. Akhirnya, seorang pemimpin yang baik mampu menjalankan dan menjaga sistem sosial yang ada dalam organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan maka akan muncul kekacauan sistem sosial dalam organisasi karena tidak adanya arahan yang benar.

Kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menjaga suatu sistem sosial dalam organisasi adalah kepemimpinan yang transformasional atau *transformational leadership*. Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang menggunakan stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional dalam memimpin organisasinya (Lee et al, 2018). Stimulasi intelektual merupakan suatu tahapan dimana pemimpin atau manajer menguji berbagai asumsi, mengambil resiko, dan memahami berbagai ide dari pengikutnya. Motivasi inspirasional merupakan suatu tahapan dimana pemimpin dapat mengartikulasikan pandangannya menjadi lebih menarik dan menginspirasi para pengikutnya (Judge dan Picolo, 2004).

Selanjutnya, organisasi harus mengetahui elemen pembentuk sistem sosial dalam organisasi yaitu, manusia. Sebagai sumber daya utama dalam organisasi yang harus diperhatikan, dijaga, dan dipertahankan, serta dikembangkan, manusia dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting. Dalam suatu organisasi sumber daya manusia diatur untuk dapat bekerjasama mencapai satu tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Perlu juga disadari oleh organisasi, setiap manusia dalam sistem sosial organisasi merupakan individu-individu dengan berbagai latar belakang yang berbeda. Sebagai individu, ketika datang ke organisasi untuk mencapai satu tujuan yang sama, masing-masing manusia ini membawa serta berbagai pengalaman sosial dan personal yang pernah dialaminya ke dalam organisasi. Kemudian, organisasi perlu mengatur dengan baik penempatan setiap individu ini dalam organisasi. Kecenderungannya, posisi individu dalam organisasi akan ditentukan oleh kualifikasi ketrampilannya dan bukan kualifikasi sosialnya. Namun dalam mengambil keputusan terkait sumber daya manusia individual ini, organisasi perlu untuk mempertimbangkan juga kualifikasi sosialnya seperti status pernikahan, usia, dan jenis kelamin, serta kewarganegaraannya jika perusahaan berskala internasional. Untuk setiap kualifikasi sosial inipun, memiliki sistem nilainya sendiri, sehingga seringkali ditemukan dalam organisasi pekerja dengan

rentang usia yang dekat berada dalam satu kelompok, pekerja perempuan biasanya berkelompok dengan pekerja perempuan lainnya, dan seterusnya.

Kelompok sosial seperti tim, panitia, komite, kelompok berdasarkan jenis kelamin, kelompok berdasarkan status pernikahan, ataupun kelompok berdasarkan kesamaan suku dan budaya, memainkan peranan penting dalam setiap aspek kehidupan manusia (Ritchie, 2018). Namun demikian Mayo menemukan bahwa dalam studi Hawthorne, terungkap bahwa sebagian besar para pekerja umumnya tidak menemukan kepuasan dalam menyampaikan berbagai masalah pribadi dan ketidakpuasan mereka dalam kehidupan bekerja. Mayo (1933) menemukan bahwa dalam pabrik tersebut kondisi pekerjaan memang diatur sedemikian rupa agar tidak tercapainya adaptasi kepuasan pribadi. Lebih lanjut Mayo juga berpendapat bahwa kehidupan industrial menyebabkan munculnya suatu perasaan kesia-siaan pribadi yang mengarah pada ketidakmampuan adaptasi sosial, dan akhirnya menyebabkan perilaku obsesif dan irasional. Organisasi harus sedemikian rupa memiliki unit yang dapat menampung keluhan pekerja agar pekerja dapat menyampaikan kisahnya dan menyalurkan rasa frustrasinya terhadap pekerjaan. Dalam perkembangannya, organisasi masa kini telah memiliki pusat konseling dan juga tempat beribadah pada lokasi perusahaan dengan kegiatan ibadah rutin. Hal ini dimaksudkan agar supaya terjaga perasaan seluruh pekerja sebagai suatu kelompok sehingga ada kebebasan untuk saling bercerita, berbagi dan meringankan beban satu sama lain.

Para peserta studi Hawthorne RATR produktivitasnya meningkat karena selama masa penelitian mereka terus bersama dan saling bercerita satu sama lain baik tentang pekerjaan maupun mengenai kehidupan sosial mereka. Menurut Roethlisberger (1942), hal ini dipengaruhi oleh cara para peserta saling memahami perasaan mereka terhadap pekerjaan, rekan sekerjanya, dan pimpinannya atau supervisor. Lebih lanjut Roethlisberger menyampaikan bahwa seseorang membutuhkan rekognisi sosial sebagai suatu bukti nyata bahwa dia memiliki kepentingan sosial sebagai motivasi dalam pekerjaannya. Ini berarti rasa aman seseorang secara sosial bukan datang dari seberapa banyak harta atau dana yang dimilikinya, namun datang dari aktualisasi diri atau pengakuan orang lain atas eksistensi dirinya dalam suatu tatanan sosial. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan dari Abraham Maslow (1943), ketika suatu kebutuhan terpenuhi akan selalu muncul kebutuhan lainnya hingga sampai pada kebutuhan puncak yaitu *self-actualization* atau aktualisasi diri. Bentuk spesifik dari pemenuhan kebutuhan ini akan berbeda pada satu individu dengan individu lainnya. Pada para pekerja studi Hawthorne, ketika mereka mencapai produktivitas yang tinggi dibandingkan dengan pencapaian mereka sebelumnya, muncul kebutuhan akan pengakuan bahwa mereka khusus atau spesial sehingga dapat terpilih ikut dalam studi, dimana pengakuan ini datang dari rekan sesama peserta studi, peneliti, dan supervisor serta organisasi.

Hawthorne Theory dan Digitalisasi

Bagaimanakah dengan digitalisasi? dapatkah hasil penelitian Hawthorne diterapkan dalam dunia masa kini yang telah terdigitalisasi? Semenjak terjadinya pandemi Covid-19, yang membatasi ruang gerak organisasi bisnis, ruang kerja pekerja juga menjadi terbatas sehingga produktivitas menurun. Wijornako et al (2020) menyarankan bahwa organisasi harus dapat mengedepankan pelatihan agar supaya ketrampilan pekerja tetap terasah dan tidak ketinggalan sehingga produktivitas dapat terjaga. Menurut laporan yang diterbitkan pada tahun 2022 oleh Society of Human Resource

Management (SHRM), pasar tenaga kerja mengandalkan adanya pusat pembelajaran dan pelatihan di tempat kerja untuk mengembangkan talenta yang ada dalam perusahaan. Pusat pembelajaran dan pelatihan ini berfungsi sebagai tempat untuk *me-reskill* yaitu melatih kembali ketrampilan yang telah dimiliki oleh sumber daya manusia yang dimiliki organisasi termasuk dengan mengasah dan mengembangkan kemampuan digitalisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dari segi fungsi pengawasan kerja, kini fungsi penawaran kerja telah terdigitalisasi dengan adanya perangkat CCTV yang dapat dikendalikan dengan gawai telepon genggam yang terkoneksi internet sehingga memudahkan untuk dilakukan pengawasan oleh pemilik bisnis, kapan saja dan dimana saja (Sulistyo dan Widodo, 2015). Lebih lanjut dalam pengembangannya untuk keamanan dalam pekerjaan, telah dikembangkan CCTV dengan *motion detector* untuk mendeteksi gerakan manusia dan *Radio Frequency Identification* (RFID) sebagai pendeteksi peralatan (Kim dan Park, 2020). Berbagai kemajuan digitalisasi di bidang pengawasan ini dapat digunakan untuk menjaga produktivitas pekerja selain untuk alasan keamanan. Priscilia (2017) menemukan bahwa dengan penggunaan CCTV untuk fungsi pengawasan proses produksi yang berhubungan dengan inspeksi, dapat diketahui kesalahan proses secara dini sehingga jika terjadi kesalahan dapat langsung diperbaiki. Jika dibandingkan dengan Studi Hawthorne dimana pengawas selalu ada dan dapat berinteraksi, maka fungsi pengawasan kinerja pekerja dengan CCTV, walaupun merupakan teknologi maju dan sudah digital, namun kurangnya ‘sentuhan manusia’ justru dapat mempengaruhi kinerja pekerja.

Penerapan hasil studi Hawthorne tidak terbatas pada fungsi pengawasan saja. Dengan adanya digitalisasi, komunikasi dalam organisasi juga menjadi lebih mudah, sehingga antar pekerja dapat saling memperhatikan satu sama lain juga dapat saling berkomunikasi serta bekolaborasi tentang pekerjaan seperti pada kelompok pekerja dalam studi Hawthorne RATR. Kemajuan bidang teknologi informasi seperti pengembangan internet dan infrastruktur yang semakin baik, memungkinkan pekerja dan pimpinan untuk saling berkomunikasi walaupun tidak berada dalam satu ruangan. Berbagai aplikasi seperti ZOOM, WEBEX, atau panggilan grup pada aplikasi Whatsapp memungkinkan untuk melakukan komunikasi tatap muka jarak jauh sehingga dapat membahas perkembangan produk atau penjualan tanpa perlu menunggu untuk bertemu langsung secara fisik. Berbagai istilah seperti *work from home* ataupun *work from anywhere* menjadi hal yang lumrah di masa kini dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang memiliki keunggulan dan kemudahan untuk dipergunakan oleh berbagai kalangan masyarakat (Komalasari, 2020). Dengan berbagai kemajuan masa kini maka cita-cita Mayo untuk terwujudnya kolaborasi kerja dan pekerja sebagai makhluk sosial, dapat tercapai.

PENUTUP

Studi Hawthorne yang mengemukakan mengenai pentingnya hubungan industri dan manusia memberikan sumbangsih yang sangat penting dalam perkembangan teori manajemen moderen (Muldoon et al, 2021). Dengan memahami hubungan industri dan manusia, diharapkan dapat memberikan manfaat timbal balik bagi kedua pihak tersebut, dimana industri sebagai penyedia lapangan kerja dapat memperhatikan kualitas kehidupan kerja para pekerja dalam industri sehingga dapat memberikan produktivitas yang maksimal. Di sisi lainnya, para pekerja sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, dengan berbagai latar belakang dan kebutuhan

pribadi, harus dapat bekerja dengan baik dan maksimal untuk memberikan produktivitas terbaiknya sehingga ketika organisasi perusahaan mengalami keuntungan atau kenaikan penghasilan maka hasil tersebut akan berdampak juga kepada kesejahteraan pekerja.

Perlu adanya kajian lebih mendalam pada dampak implementasi Studi Hawthorne di masa sekarang ini beserta relevansinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adediran, A. (2021). The Hawthorne Studies As A Ground-Breaking Work In The Field Of Management. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5254707>.
- Andhika, Rindi. Pane, Dewi. 2018. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pekerja Pada PT Artha Gita Sejahtera Medan. *Jurnal Manajemen Tools*. Vol 9. No 1. ISSN : 2088-3145.
- Andriani, A.D., Mulyana, A., Widarnandana, I.G.D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., Siwiyanti, L., Nurlaila, Q., Pangestuti, D.D. and Dewi, I.C., 2022. *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). TOHAR MEDIA.
- Burcharth, A., Knudsen, M.P. and Søndergaard, H.A., 2017. The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*.
- Carter, Marshall. Louis Carter. 2010. *Best Practices in Talent Management : How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. John Wiley and Sons. San Fransisco.
- Casmudi, Casmudi. Analisis Manajemen Kepemimpinan Di Sekolah Dasar (Sd). **Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia**, [S.L.], V. 4, N. 6, P. 27-40, June 2019. Issn 2548-1398. Available at: <<https://www.jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/630>>. Date accessed: 03 dec. 2022.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Curt Tausky, *Work Organizations: Major Theoretical Perspectives* (Itasca, IL: F. E. Peacock, 1978): 42.
- Daft, Richard L. 2008. *Management*, Eight edition. Thomson Higher Education.
- Damsa, Crina. 2014. The Multi-layered nature of small group learning: Productive interactions in object-oriented collaboration. *International Journal of Computer Support Collaborative Learning*, Vol.9, 247-281.
- Daniel, Cross Ogohi. 2019. Effects of Incentives on Employee Productivity. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*.
- Dewi, Kadek Sintha. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja Pekerja dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi, Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol 7, No 2.
- Elston, D.M. 2021. The Hawthorne Effect. *Journal of The American Academy of Dermatology*.
- George C. Homans, "Report of the Committee," in National Research Council, Committee on Work in Industry, *Fatigue of Workers: Its Relation to Industrial Production* (New York: Reinhold, 1941), p. 71.

- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense Of Belonging: A Vital Mental Health Concept. *Archives Of Psychiatric Nursing*, 6, 172-177.
- Hollway, Wendy. 1991. *Work Psychology and organizational Behavior: Managing The Individual at Work*. Sage Publications.
- Hagerty, Bonnie. Patusky, Kathleen. 1995. Developing a Measure of Sense of Belonging. *Nursing Research*. Vol 44 No1.
- Judge, T. A., and R. F. Piccolo. 2004. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology* 89 (5): 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755.
- Kim, J., Lee, D. and Park, N., 2020. CCTV-RFID enabled multifactor authentication model for secure differential level video access control. *Multimedia Tools and Applications*, 79(31), pp.23461-23481.
- Kraemer, Tobias. Mathias Gouthier, Sven Heidenrich. 2016. Proud to stay or too proud to stay? How pride in personal performance develops and how it affects turnover intentions. *Journal of Service Research*. Volume 20, issue 2. <https://doi.org/10.1177/1094670516673158>
- Kruse, K., 2013. What is leadership. *Forbes magazine*, 3.
- Komalasari, Rita. 2020. Manfaat Teknologi Informasi dan Komunikasi Di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Teknologi dan Komunikasi TEMATIK*. Vol 7 No 1.
- Lee, Michelle Chin. Mohd. Awang iris. Michelle Tuckey. 2018. Supervisory Coaching and Performance Feedback as Mediators of the Relationship Between Leadership Styles, Work Engagement, and Turnover Intention. *Human Resource Development International*. Volume 22, issue 3.
- Marvelias, Christian. 2007. Freedom at Work in The Age of Post-Bureaucratic Organization. *Ephemera* Vol 7 Issue 4. ISSN 1473-2866.
- Maslow, A.H.1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayo, Elton. 1924. "The Basis of Industrial Psychology: The Psychology of the Total Situation Is Basic to a Psychology of Management," *Bulletin of the Taylor Society* 9 (December 1924), pp. 249–259.
- Mayo, Elton. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge New York.
- McLean, L., Tingley, M., Scott, R.N., dan Rickards, J., 2001, Computer Terminal Work and the Benefit of Microbreaks, *Applied Ergonomics*, Vol. 32, Hlm. 225-237.
- Mostafazadeh-Bora, M. 2020. The Hawthorne Effect in Observational Studies: Threat of Opportunity. *Infection Control & Hospital Epidemiology*, Volume 41(4).
- Muldoon, J., Liguori, E. W., Lovett, S., & Stone, C. (2021). For whom does the bell toll: a political analysis of criticisms of the Hawthorne studies. *Management Research Review*.
- Priscilia. 2017. Analisis Produktivitas Kerja Pada PT. Berkat Anugerah Raya. *Jurnal AGORA* Vol 5 No 1.
- Qomariah, Nurul. Eatiningari. Martini, Ni Nyoman Putu. 2022. The Influence Of Leadership Style, Work Incentives, And Work Motivation On The Employees Performance Of Regional Revenue Agency. *Journal Of Economics, Finance, And Management Studies*. Vol:5. Issue:07.
- Ritchie, Katherine. 2018. Social Structures and The Ontology of Social Groups. *Philosophy and Phenomenological Research*.

- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., 2003. *Management and the Worker* (Vol. 5). Psychology press.
- Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1942), pp. 15, 24–25.
- Ronald G. Greenwood, Alfred A. Bolton, and Regina A. Greenwood, “Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember,” *Journal of Management* 9 (Fall/Winter 1983): 217–231.
- Savage, M. dan Pipkins, D., 2006, The Effect of Rest Periods on Hand Fatigue and Productivity, *Journal of Industrial Technology*.
- Septianto, M.F., 2022. Mediatisasi Digital Nomaden (Studi Deskriptif Tentang Digital Nomaden Di Yogyakarta).
- SHRM Research Report 2022 accessed 25 November 2022. 2022 Workplace Learning and Development Trends. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2022-workplace-learning-and-development-trends.aspx>
- Soepriyadi, I., 2022. 2.4 Manajemen Awal (Tahun 3000 BC–1776). *Dasar-Dasar Manajemen*, p.28.
- Sulistyo, Gunawan. Widodo, Pudji. 2015. CCTV Sebagai Pengawasan Kerja Pekerja Secara Online Berbasis Android. Konferensi Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi (KniST).
- Vannan, K., 2021. History of the Hawthorne Effect. *The Encyclopedia of Research Methods in Criminology and Criminal Justice*, 1, pp.246-248.
- Wheelan, S. A. (2009). Group Size, Group Development, and Group Productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247–262. <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>
- Wickens, C. D., Lee, J. D., Liu, Y., dan Becker, S. E.G., 2004, *An Introduction to Human Factors Engineering*, Edisi Kedua, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Wijornako, G., Aribowo, H., Winarto, A. and Ramadoni, W., 2020. Perancangan Program Pelatihan Pekerja Dalam Rangka Mendukung Produktivitas Pekerja di Masa Pandemi COVID 19. *Jurnal Eksekutif*, 17(1).
- Wren, Daniel. Bedeian, Arthur. 2009. *The Evolution of Management Thought*. John Wiley and Sons.
- Yang, Song. 2009. Still Feeling Proud To Be Working For Your Employer? Longitudinal Changes In White Collar Employees’ Morale In A Time Of Organizational Restructuring. *Sociological Spectrum*, 29:572-597.
- Yuan, Ruizhi. Jun Luo. Martin J. Liu. Natalia Yannopoulou. 2022. “I am proud of my job”: Examining the psychological mechanism underlying technological innovation's effects on employee brand ambassadorship. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 182. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121833>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522003572>)