

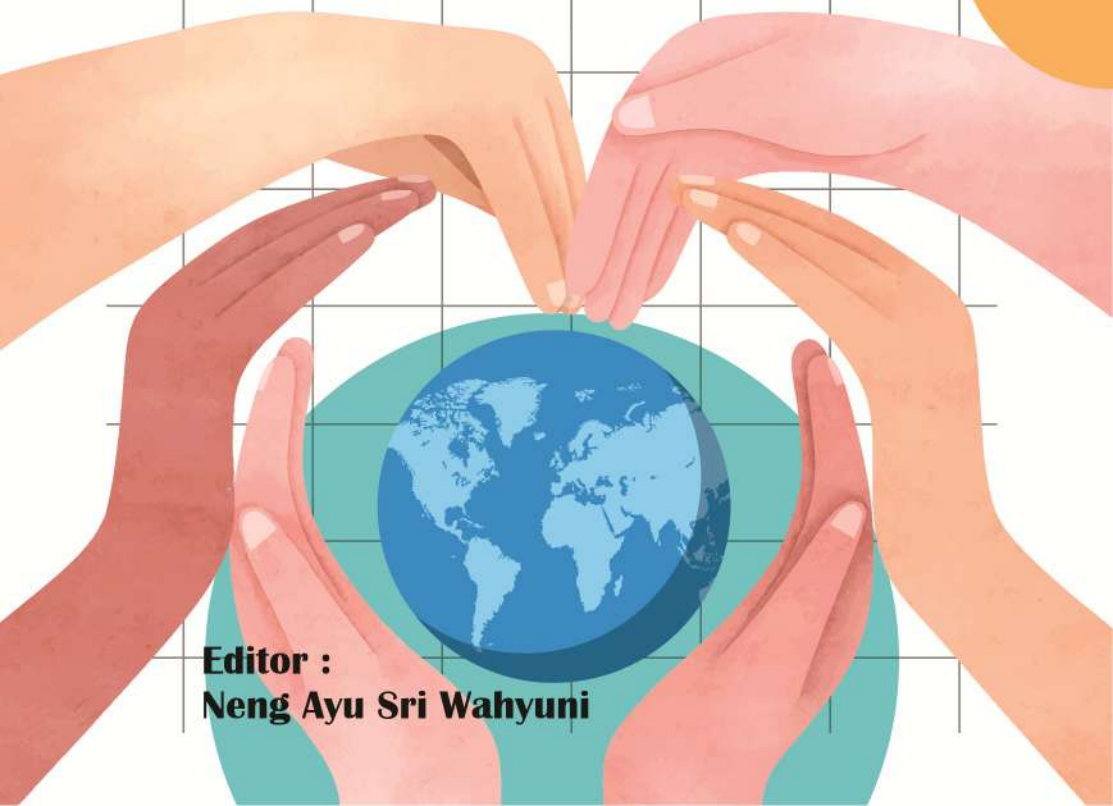


MANAJEMEN SIMPATI

**Menata Ulang Organisasi Berbasis Koneksi Emosional,
Relasional, Budaya dan Nilai Kemanusiaan di Era VUCA**

Dr. H. Syahrum Agung, S.E., M.M., QEBML, CHRL., CHRBP., CHRMP., CBDS

**Editor :
Neng Ayu Sri Wahyuni**



MANAJEMEN SIMPATI

**Menata Ulang Organisasi Berbasis Koneksi Emosional,
Relasional, Budaya dan Nilai Kemanusiaan di Era VUCA**

Dr. H. Syahrums Agung., M.M., QEBMI., CHRL., CHRMP.

MANAJEMEN SIMPATI:
**Menata Ulang Organisasi Berbasis Koneksi Emosional, Relasional,
Budaya Dan Nilai Kemanusiaan Di Era VUCA**

Penulis:

Dr. H. Syahrums Agung, S.E., M.M., QEBMI., CHRL., CHRBP., CHRMP., CBDS

Desain Cover:

Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neng Ayu Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-246-706-0

Cetakan Pertama:

Februari, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, taufik, dan inayah-Nya sehingga buku ini yang berjudul ***“Manajemen Simpati: Menata Ulang Organisasi Berbasis Koneksi Emosional, Relasional, Budaya dan Nilai Kemanusiaan di Era VUCA”*** dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai respons akademik dan praktis terhadap tantangan organisasi kontemporer yang semakin kompleks secara sistemik, emosional, dan sosial. Dalam konteks dunia kerja yang semakin terdigitalisasi dan penuh ketidakpastian, pendekatan manajerial konvensional yang terlalu menekankan rasionalitas instrumental dan efisiensi struktural tidak lagi mencukupi. Maka dari itu, dibutuhkan paradigma baru yang berakar pada kemanusiaan—yakni manajemen simpati.

Maksud dan tujuan penulisan buku ini adalah untuk memperkenalkan konsep dan kerangka kerja Manajemen Simpati sebagai pendekatan alternatif yang mengintegrasikan dimensi emosional, relasional, dan spiritual ke dalam praktik kepemimpinan dan pengelolaan organisasi. Buku ini dibangun di atas dasar teori-teori lintas disiplin, seperti *Positive Organizational Scholarship*, *Emotional Intelligence*, *Humanistic Management*, hingga nilai-nilai budaya lokal Indonesia seperti gotong royong, tepo seliro, dan musyawarah. Tujuannya tidak lain adalah untuk menginspirasi akademisi, praktisi, pembuat kebijakan, dan mahasiswa agar dapat memikirkan ulang cara kita mengelola manusia dalam sistem organisasi modern—bukan sebagai alat produksi, tetapi sebagai subjek penuh nilai, rasa, dan makna.

Penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi selama proses penulisan buku ini. Ucapan terima kasih khusus penulis sampaikan kepada rekan-rekan dosen, peneliti, dan mitra diskusi dari berbagai perguruan tinggi yang telah memberikan umpan balik kritis terhadap konsep yang dikembangkan. Terima kasih juga kepada mahasiswa yang telah menjadi inspirasi dalam riset dan praktik pembelajaran terkait topik ini, serta kepada keluarga yang telah memberikan dukungan moral dan spiritual yang tak ternilai.

Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat, tidak hanya sebagai referensi ilmiah, tetapi juga sebagai inspirasi praksis dalam membangun organisasi yang lebih manusiawi, etis, dan berkelanjutan. Segala bentuk saran dan masukan sangat penulis harapkan demi penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang.

Bogor, Februari 2026

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
PENGANTAR.....	xiv
BAB 1 EVOLUSI PARADIGMA MANAJEMEN	1
A. Evolusi Pemikiran Manajemen: Dari Rasional ke Relasional	1
1. Era Klasik: Efisiensi, Struktur, dan Kontrol	1
2. Era Perilaku dan Kognitif: Manusia Sebagai Mahluk Sosial	22
3. Era Kontemporer: Organisasi Sebagai Sistem Relasional dan Emosional.....	26
4. Menuju Manajemen Simpati: Sebuah Sintesis Baru	31
B. Krisis Emosional dalam Organisasi Modern	34
1. Fenomena Ketimpangan Emosional di Dunia Kerja	34
2. Ketidakseimbangan Antara Rasionalitas Sistem dan Kebutuhan Batin Manusia	36
3. Dampak Digitalisasi dan Era VUCA Terhadap Keutuhan Psikologi Pekerja	39
4. Relevansi Pendekatan Manajemen Berbasis Empati dan Relasi Manusia	41
C. Kebangkitan Spirit Humanistik dalam Manajemen	44
1. Dari Efisiensi ke Kebermaknaan: Pergeseran Nilai dalam Organisasi	44
2. Pendekatan Human Relation, POS, dan <i>Emotional Intelligence</i>	48
3. Budaya Organisasi sebagai Sumber Kesejahteraan Psikologis	50
4. Kesadaran Sosial dan Transformasi Kepemimpinan Berbasis Nilai	53
D. Menuju Konsep Manajemen Simpati	56
1. Mengapa Manajemen Simpati dibutuhkan saat ini?	56
2. Prinsip Dasar Manajemen Simpati.....	64
3. Relevansi Manajemen Simpati di Era VUCA dan Digital	67

BAB 2 PILAR-PILAR KONSEPTUAL MANAJEMEN SIMPATI..... 69

A. Pendahuluan.....	69
B. Koneksi Emosional dalam Dinamika Organisasi	70
1. Pentingnya Emosi dalam Dunia Kerja	70
2. Emotional Contagion: Emosi yang menular di Organisasi	73
3. Affectif Commitment: Loyalitas Emosional sebagai Fondasi Kinerja	91
C. Kepemimpinan Simpatik dan Relasional	111
1. Reorientasi Kepemimpinan dari Otokratif ke Relasional	111
2. Teori <i>Relational Leadership</i>	112
3. Kepemimpinan Berbasis Emosi dan Empati.....	113
4. <i>Compassionate Leadership</i> dalam Praktik Organisasi.....	114
5. Implikasi untuk Konteks Indonesia	116
6. Arah Transformasi Kepemimpinan Masa Depan	117
D. Budaya Organisasi yang Penuh Makna.....	119
1. Mengapa Budaya Organisasi Bermakna Penting?	119
2. Dimensi Makna dalam Budaya Organisasi	119
3. Peran Budaya dalam Manajemen Simpati	121
4. Praktik-praktik Budaya yang Membangun Makna	123
5. Relevansi dalam Konteks Indonesia	124
6. Budaya Bermakna sebagai Basis Ketahanan Organisasi	126
E. Struktur dan Sistem yang mendukung Simpati Organisasi.....	128
1. Mengapa Struktur dan Sistem Penting dalam Manajemen Simpati?	128
2. Ciri-ciri Struktur Organisasi Simpatik	128
3. Sistem yang Menumbuhkan Simpati	130
4. Tantangan dalam Membangun Struktur Sistem Simpatik	132
F. Praktik-praktik Simpati Organisasi dalam Konteks Nyata	135
1. Mengapa Praktik Penting?	135
2. Praktik-Praktik Kunci Simpati Organisasi	137
3. Peran Pemimpin: Role Model Simpati	140
4. Studi Inspiratif: <i>Compassion Labs</i> (University of Michigan)....	141
5. Catatan Kontekstual: Adaptasi di Indonesia	143

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL MANAJEMEN SIMPATI 147

A. Pendahuluan.....	147
B. Landasan Teoretis.....	147
1. <i>Emotional Intelligence</i> (EI)	147
2. <i>Human Relationship Movement</i>	150
3. <i>Relational Leadership Theory</i>	153
4. <i>Positive Organizational Scholarship</i> (POS)	162

5. Nilai-nilai Lokal: Gotong Royong, Tepo Seliro dan Kebersamaan	164
C. Pilar-Pilar Manajemen Simpati.....	171
1. <i>Emotional Awareness</i> (Kesadaran Emosional).....	171
2. <i>Relational Meaning</i> (Makna Relasional)	172
3. <i>Cultural-Value Sensitivity</i> (Sensitivitas Budaya dan Nilai).....	172
4. <i>Positive Social Engagement</i> (Keterlibatan Sosial Positif)	173
D. Model Dinamis Manajemen Simpati	174
E. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Simpati	181
1. Kehadiran Emosional (<i>Emotional Presence</i>)	181
2. Dialog Relasional (<i>Relational Dialogue</i>)	183
3. Makna Sosial (<i>Social Meaning-Making</i>) dalam Perspektif <i>Positive Organizational Scholarship</i>	185
4. Keadilan Afektif (<i>Affective Justice</i>).....	186
5. Kebaikan Terorganisir (<i>Organized Compassion</i>)	188
F. Lokalisasi Konseptual: Relevansi untuk Indonesia	190
1. Mengintegrasikan Nilai-nilai Budaya dalam Etika Organisasi	191
2. Kepemimpinan Sebagai Pengayom, Bukan Penguasa	193
3. Mendorong Partisipasi Horizontal Semangat Gotong Royong & Musyawarah	196

BAB 4 DESAIN IMPLEMENTASI DAN

STRATEGI PRAKTIK MANAJEMEN SIMPATI	199
A. Pendahuluan: Dari Konsep ke Aksi	199
B. Prinsip-prinsip Implementasi Manajemen Simpati	200
1. Keterbukaan dan Autentisitas.....	200
2. Partisipasi dan Kolaborasi	201
3. Keselarasan dengan Budaya Organisasi dan Budaya Nasional.....	202
4. Pengakuan dan Penghargaan	202
C. Kerangka Operasional Manajemen Simpati	203
1. Persepsi Emosional	204
2. Partisipasi Relasional	206
3. Penguatan Budaya Nilai	208
4. Penggerak Sosial Positif	210
D. Strategi Implementasi: Dari Struktur ke Kultur	213
1. Landasan Teoretis	213
2. Strategi Implementasi: Langkah-langkah Konkret	214
3. Struktur Organisasi Berbasis Simpati	215
4. Transformasi Budaya Organisasi.....	221

E.	Langkah-langkah Strategis Implementasi.....	226
1.	Penyusunan Kebijakan dan standar	226
2.	Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan	228
3.	Pengawasan dan Evaluasi Berkala	237
4.	Keterlibatan Pimpinan secara Proaktif	237
5.	Pengintegrasian dalam Sistem dan Ritual.....	238
F.	Intervensi Praktik dan Rencana Aksi.....	239
G.	Contoh Penerapan di Berbagai Organisasi	241
1.	Organisasi Nirlaba dan Layanan Sosial.....	241
2.	Perusahaan Teknologi	242
3.	Instansi Pemerintah	243
H.	Budaya dan Nilai Sebagai Fondasi	245
1.	Budaya Nasional dan Pengaruhnya	245
2.	Budaya Organisasi dan Profesi Internal	246
3.	Strategi Penyesuaian Penerapan Simpati	248
4.	Contoh Penerapan di Indonesia Konteks Budaya:	249
5.	Manfaat.....	251

BAB 5 EVALUASI, IMPLIKASI AKADEMIK DAN

PRAKTIK MANAJERIAL MANAJEMEN SIMPATI 253

A.	Pendahuluan: Dari Implementasi Menuju Refleksi Kritis	253
B.	Evaluasi Kritis Terhadap Implementasi Manajemen Simpati	254
1.	Kekuatan Implementasi Manajemen Simpati.....	255
2.	Tantangan Akademik	274
C.	Implikasi Akademik.....	279
1.	Kontribusi Terhadap Ilmu Manajemen	279
2.	Meningkatkan Keberagaman Pendekatan Penelitian Manajemen.....	286
D.	Implikasi Praktik Manajerial	291
1.	Perubahan Strategi Manajemen SDM dalam Era Manajemen Simpati	291
2.	Penguatan Budaya Organisasi dalam Konteks Manajemen Simpati	293
3.	Desain Organisasi Fleksibel dan Emosional	295
E.	Kontribusi Manajemen Simpati terhadap Transformasi Sosial	297
1.	Mendorong Budaya Empati di Luar Organisasi.....	297
2.	Menggeser Nilai-nilai Sosial Menuju Keadilan dan Inklusi.....	303
3.	Membangun Kecerdasan Emosional Kolektif	307
4.	Membentuk Ekosistem Sosial yang Lebih Etis dan Berkelanjutan.....	311

5. Menginspirasi Model Pendidikan, Kebijakan Publik dan Kewirausahaan Sosial	313
F. Refleksi	315
BAB 6 STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN	
SIMPATI DI BERBAGAI KONTEKS ORGANISASI.....	319
A. Pendahuluan.....	319
B. Strategi Implementasi di Berbagai Sektor Organisasi	319
1. Sektor Pendidikan (Sekolah & Perguruan Tinggi)	319
2. Sektor Kesehatan	324
3. Sektor Bisnis, Start Up dan Koperasi.....	325
4. Sektor Organisasi Publik dan Pemerintahan.....	328
5. Sektor Sosial dan Lembaga Swadaya Masyarakat (NGO)	330
C. Model Praktis: <i>Symphyty-Center</i> <i>Organizational Framework</i> (SCOF)	333
D. Indikator Keberhasilan Implementasi	344
1. Skor <i>Employee Engagement</i>	344
2. Tingkat Burnout Menurun	347
3. Kualitas Hubungan Antar Individu dan Tim Meningkatkan	349
4. Peningkatan Produktivitas Berbasis Kolaborasi.....	351
5. Penurunan <i>Turnover Rate</i> dan Loyalitas Karyawan Meningkatkan	353
E. Tantangan Implementasi Manajemen Simpati	355
1. Resistensi Budaya Lama (<i>Legacy Culture Resistance</i>).....	355
2. Bias Budaya dan Persepsi Maskulinitas Kepemimpinan.....	357
3. Ketidaksiapan Sistem Human Resources (HR)	359
4. Kekurangan Kompetensi Simpati (<i>Sympathy Skill Gap</i>)	360
5. Kurangnya Dukungan Struktural dan Politisasi Nilai.....	362
F. Studi Kasus dan Best Practices	364
BAB 7 EVALUASI DAN TRANSFORMASI ORGANISASI	
MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN SIMPATI.....	369
A. Pendahuluan.....	369
B. Tujuan Evaluasi dalam Manajemen Simpati	369
C. Pendekatan Evaluatif yang Humanistik.....	371
1. Evaluasi Berbasis Naratif (<i>Narrative-Based Evaluation</i>)	371
2. Survei Keterikatan Emosional (<i>Emotional Engagement Survey</i>).....	374
3. <i>Social Network Analysis</i> (NSA) Berbasis Empati	379
4. Pengamatan Budaya Emosional (<i>Emotional Climate Mapping</i>).....	381

D. Model Transformasi Organisasi Simpatetik (MTOS)	394
1. Visualisasi Model MTOS	397
2. Indikator Transformasi Simpatetik.....	399
GLOSARIUM.....	403
DAFTAR PUSTAKA	417

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kerangka Konseptual Manajemen Simpati.....	34
Tabel 1.2 Nilai Budaya Lokal di Indonesia	52
Tabel 1.3 Aspek Kepemimpinan Tradisional dan Berbasis Nilai	55
Tabel 2.1 Faktor Tingkat Penularan Emosi	83
Tabel 2.2 Dampak <i>Affective Commitment</i>	99
Tabel 2.3 Strategi Meningkatkan <i>Affective Commitment</i>	103
Tabel 2.4 Kepemimpinan Otoritatif vs Kepemimpinan Relasional.....	111
Tabel 2.5 Ciri-ciri Pemimpin Simpatik dalam Perspektif RLT	116
Tabel 2.6 Praktik Simpati dan Dampaknya	137
Tabel 2.7 Kompetensi Emosional	140
Tabel 3.1 Pilar-pilar Manajemen Simpati	171
Tabel 3.2 Prinsip Dasar Manajemen Simpati.....	181
Tabel 4.1 Kerangka Opsional Manajemen Simpati.....	204
Tabel 4.2 Pengembangan dan Pelatihan	233
Tabel 4.3 Contoh Tindakan Pengawasan dan Evaluasi.....	237
Tabel 4.4 Tahapan Implementasi Praktik dan Rencana Aksi	239
Tabel 5.1 Analisis Kekuatan dan Kelemahan	254
Tabel 5.2 Perbandingan Budaya Hofstede dengan Strategi Manajemen Simpati.....	263
Tabel 5.3 Contoh Penerapan Fleksibilitas Kultural	265
Tabel 5.4 Peran Dimensi Budaya dalam Strategi Simpati	269
Tabel 5.5 Tantangan dan Rekomendasi	270
Tabel 5.6 Integrasi Simpati dengan SDGs dan ESG.....	273
Tabel 5.7 Struktur Utama LRT Theory	282
Tabel 5.8 Perubahan Paradigma Akademik.....	283
Tabel 5.9 Aspek dan Implikasi untuk Penelitian	286
Tabel 5.10 Mode Kuantitatif untuk Dinamika Emosional.....	287
Tabel 5.11 Sinergitas Psikologi Sosial dan Psikologi Organisasi	287
Tabel 5.12 Indikator Baru Menuju Ukuran Sosial dan Emosional	288
Tabel 5.13 Metode Riset Simpati	289
Tabel 5.14 Instrumen Baru Riset Simpati	289
Tabel 5.15 Implikasi Teoritis	290
Tabel 5.16 Contoh Konkrit Dampak Eksternal Empati Organisasional.....	299
Tabel 5.17 Skor dimensi Budaya Terhadap Manajemen Simpati.....	303
Tabel 5.18 Rekap Transformasi Nilai Sosial	307
Tabel 5.19 Komponen Kecerdasan Emosional Kolektif (KEK).....	308

Tabel 6.1 Dampak Positif Manajemen simpati dalam Pendidikan	323
Tabel 6.2 Dampak Kepemimpinan Resonan dalam Bidang Kesehatan	325
Tabel 6.3 <i>Sympathy-Centered</i> HRM.....	326
Tabel 6.4 Praktik Simpati yang Diterapkan Perusahaan	327
Tabel 6.5 Dampak Positif pada Bisnis	327
Tabel 6.6 Dampak Implementasi Manajemen simpati di Sektor Publik.....	330
Tabel 6.7 Strategi Implementasi Manajemen Simpati di NGO	332
Tabel 6.8 Perbandingan Resonansi dengan Disonansi	334
Tabel 6.9 Praktik simpatik dan Adaptif	336
Tabel 6.10 Dampak Budaya Welas Asih dalam Organisasi	338
Tabel 6.11 Dampak Leadership Berbasis Simpati	340
Tabel 6.12 <i>Employee Engagement</i>	344
Tabel 6.13 Dampak Resonan <i>Leadership</i> terhadap Burnout	348
Tabel 6.14 Indikator Kualitas Relasi yang Meningkatkan	350
Tabel 6.15 Hubungan antara Manajemen Simpati dengan Loyalitas	354
Tabel 6.16 Indikator Terukur dan Data Terkait	354
Tabel 6.17 Ciri-ciri Organisasi dengan LCR	355
Tabel 6.18 Tantangan di Lapangan	358
Tabel 6.19 Gejala Ketidaksiapan HR dalam Organisasi.....	359
Tabel 6.20 Gejala <i>Sympathy Skill Gap</i>	360
Tabel 6.21 Ciri-ciri Kurangnya dukungan Struktural & Politisasi Nilai	362
Tabel 6.22 Implementasi Simpatik di Google	367
Tabel 7.1 Dimensi Instrumen TEIS	375
Tabel 7.2 Dimensi Instrumen PSI.....	376
Tabel 7.3 Manfaat Penggunaan survei	377
Tabel 7.4 Dimensi dalam SNA Berbasis Simpati	380
Tabel 7.5 Implikasi dalam Transformasi Organisasi	381
Tabel 7.6 <i>Emotional Climate Mapping Dimension</i>	382
Tabel 7.7 Alat dan Teknis yang digunakan	383
Tabel 7.8 Contoh format Field Note	384
Tabel 7.9 Indikator diagnostik dalam ECM	387
Tabel 7.10 Implikasi Strategis dan Manajerial.....	389
Tabel 7.11 Rekomendasi Sistemik untuk Transformasi Budaya Organisasi	391
Tabel 7.12 Model Transformasi Organisasi Simpatetik	394
Tabel 7.13 Keunikan MTOS dibanding Model Transformasi Tradisional....	397

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Konseptual Manajemen Simpati 175

Gambar 5.1 Indonesia Dimension Culture Bar Chart 303

Gambar 6.1 Psychological Safety Data 365

Gambar 7.1 Model Transformasi Organisasi Simpatetik..... 396

PENGANTAR

KEMBALI KE JANTUNG ORGANISASI

“Organisasi bukanlah mesin. Ia adalah ekosistem sosial yang hidup, penuh rasa, cerita, dan harapan.” – (Penulis).

Di tengah gelombang besar transformasi digital dan percepatan inovasi manajerial, manusia sering kali dilupakan sebagai pusat dari semua proses organisasi. Target dan angka diutamakan, sementara rasa dan makna kerap dikesampingkan. Dalam budaya kerja yang semakin kompetitif, relasi antarindividu menjadi kaku, sinis, dan fungsional. Organisasi kehilangan jiwanya.

Dunia organisasi modern saat ini tengah menghadapi gejolak transformatif yang kompleks. Di tengah kemajuan teknologi dan globalisasi, muncul paradoks mendasar: organisasi menjadi semakin canggih secara sistem, tetapi kerap kehilangan sentuhan manusiawinya. Fenomena seperti kelelahan emosional (*burnout*), keterasingan relasional, dan krisis makna kerja semakin meluas, tidak hanya dalam sektor privat, tetapi juga di sektor publik dan lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, pendekatan manajerial yang sekadar menekankan efisiensi prosedural dan pencapaian target tidak lagi cukup untuk menjawab tantangan zaman.

Organisasi tidak pernah sekadar kumpulan struktur, peran, dan target. Ia adalah ruang hidup yang dihuni manusia-manusia dengan latar belakang, mimpi, kekhawatiran, dan emosi yang kompleks. Namun dalam praktik manajemen modern, relasi-relasi manusiawi ini kerap diabaikan. Target kuantitatif, *Key Performance Indicator* (KPI), struktur birokratis, serta sistem digital yang canggih telah menjelma menjadi "logika dominan" yang meminggirkan keberadaan sisi paling esensial dari organisasi: hati dan jiwa manusia.

Fenomena ini menandai krisis mendalam dalam pendekatan manajemen kontemporer—yakni krisis kemanusiaan. Dalam sistem yang mengutamakan efisiensi, banyak organisasi menjadi dingin, impersonal, dan penuh tekanan. Pegawai dianggap sebagai aset, bukan sebagai manusia utuh. Mereka dituntut untuk berkontribusi maksimal, namun tanpa dukungan emosional yang memadai. Akibatnya, banyak karyawan mengalami kelelahan emosional, alienasi, bahkan kehilangan rasa memiliki terhadap tempat mereka bekerja.

BAB 1

EVOLUSI PARADIGMA MANAJEMEN

A. EVOLUSI PEMIKIRAN MANAJEMEN: DARI RASIONAL KE RELASIONAL

1. Era Klasik: Efisiensi, Struktur, dan Kontrol

Era awal ilmu manajemen lahir dari semangat revolusi industri yang mengubah tatanan ekonomi, sosial, dan kerja manusia. Fokus utama manajemen kala itu adalah bagaimana memaksimalkan produktivitas dan meminimalkan pemborosan. Hal ini melahirkan pendekatan-pendekatan yang sangat teknokratis, rasional, dan berorientasi pada efisiensi.

Frederick Winslow Taylor (*Scientific Management*)

Frederick Winslow Taylor dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah (*The Father of Scientific Management*), seorang insinyur mekanik asal Amerika Serikat yang hidup pada era revolusi industri kedua. Dalam bukunya yang terbit tahun 1911 berjudul *The Principles of Scientific Management*, Taylor memperkenalkan paradigma baru dalam pengelolaan kerja dan organisasi. Ia percaya bahwa ketidakefisienan yang merajalela di tempat kerja dapat diatasi melalui penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses manajerial dan operasional.

Paradigma Taylor bertumpu pada asumsi bahwa kerja manual dapat dianalisis, diukur, dan diatur secara ilmiah untuk memperoleh output maksimal dengan input minimal. Menurut Taylor (2017), metode tradisional yang berbasis intuisi dan kebiasaan kerja pekerja harus digantikan oleh pendekatan sistematis berbasis data dan eksperimen.

1) Standarisasi Kerja untuk Menghindari Inefisiensi

Taylor berpendapat bahwa pekerjaan manual selama ini dijalankan tanpa standar yang pasti. Setiap pekerja menggunakan caranya sendiri, yang sering kali tidak efisien. Oleh karena itu, Taylor menekankan pentingnya "*one best way*"—yaitu cara terbaik dan paling efisien untuk melaksanakan suatu pekerjaan, yang diperoleh melalui observasi, pengukuran waktu (*time study*), dan eksperimen.

"In the past, the man has been first; in the future, the system must be first."

— Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (1911)

BAB 2

PILAR-PILAR KONSEPTUAL MANAJEMEN SIMPATI

A. PENDAHULUAN

Manajemen simpati bukanlah sekadar gagasan sentimental yang berdiri sendiri di luar arus utama ilmu manajemen. Ia merupakan respons kritis atas dominasi paradigma rasional- instrumental dalam teori organisasi dan praktik manajerial, yang terlalu lama mengabaikan dimensi emosional, relasional, dan spiritual manusia dalam bekerja. Dalam kerangka ini, Manajemen Simpati hadir sebagai jembatan paradigmatis antara pendekatan struktural- rasional dan pendekatan relasional-humanistik yang lebih utuh secara antropologis dan kontekstual.

Transformasi digital, kecerdasan buatan, disrupsi model bisnis, serta munculnya generasi pekerja baru (milenial dan Gen Z) telah mengguncang tatanan organisasi konvensional. Apalagi dalam konteks era VUCA—*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*—dimensi ketidakpastian dan kompleksitas memerlukan pendekatan manajemen yang lebih lentur, adaptif, dan empatik.

Manajemen simpati bukan sekadar mengelola sumber daya manusia, tetapi mengelola hubungan antar-manusia dengan empati, kasih sayang, dan pengakuan akan nilai-nilai luhur kemanusiaan. Oleh karena itu, pendekatan ini bertumpu pada lima pilar konseptual utama yang saling menopang dan membentuk kerangka praktik yang lebih kontekstual, terutama dalam budaya kolektif seperti Indonesia.

Oleh karena itu, pendekatan manajemen simpati menekankan lima pilar utama:

- a. Koneksi emosional dalam dinamika organisasi
- b. Kepemimpinan simpatik dan relasional
- c. Budaya organisasi yang penuh makna
- d. Kepekaan sosial dan nilai-nilai budaya lokal
- e. Integrasi spiritualitas dan etika organisasi

Kelima pilar ini bukan hanya sebagai ide normatif, namun juga berdasar pada penelitian empiris dan teori manajemen modern. Bab ini akan membahas masing-masing pilar tersebut secara mendalam, untuk menunjukkan bagaimana manajemen simpati bisa diaplikasikan secara

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL MANAJEMEN SIMPATI

A. PENDAHULUAN

Manajemen Simpati bukanlah sekadar pendekatan alternatif dalam kepemimpinan dan pengelolaan organisasi, tetapi merupakan respons paradigmatik terhadap krisis emosional, alienasi relasional, dan kemandekan nilai dalam organisasi kontemporer. Bab ini merumuskan kerangka konseptual Manajemen Simpati sebagai model integratif yang memadukan dimensi emosional, relasional, kultural, dan spiritual ke dalam praksis manajerial.

Manajemen Simpati merupakan konsep manajerial baru yang menekankan kemampuan organisasi dan pemimpinnya untuk menumbuhkan iklim kerja harmonis, humanis, dan saling mendukung. Konsep ini lahir sebagai sintesis dari beberapa teori utama dalam literatur perilaku organisasi dan kepemimpinan, yakni: *Emotional Intelligence* (Goleman & Boyatzis, 2017; Goleman, 1995b), Gerakan Hubungan Manusia (Human Relations Movement) gagasan Elton Mayo, 1933 (British Library, 2018; Mayo, 2003, 2017; Önday, 2016), Teori Kepemimpinan Relasional (*Relational Leadership Theory*) oleh Uhl-Bien (2006), Beasiswa Organisasi Positif (*Positive Organizational Scholarship*) oleh K. S. Cameron (2004), serta nilai-nilai budaya lokal Indonesia seperti gotong royong, Tepo seliro, dan kebersamaan. Dengan memadukan perspektif global dan kearifan lokal, kerangka ini menawarkan pendekatan kontekstual untuk pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia.

B. LANDASAN TEORETIS

1. *Emotional Intelligence* (EI)

Dalam bukunya *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Goleman (1995b) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali dan mengelola perasaan, baik perasaan diri sendiri maupun perasaan orang lain.

Goleman & Boyatzis (2017) kemudian memperkuat bahwa pemimpin dan pekerja dengan EI tinggi mampu menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan responsif terhadap kebutuhan emosional timnya. Dalam

BAB 4

DESAIN IMPLEMENTASI DAN STRATEGI PRAKTIK MANAJEMEN SIMPATI

A. PENDAHULUAN: DARI KONSEP KE AKSI

Pada bab ini, kita beranjak dari ranah konsep menuju tahap penerapan praktis. Implementasi strategi manajemen simpati dalam organisasi bukan sekadar soal menjalankan SOP baru, tetapi lebih kepada pembentukan budaya dan perilaku baru agar simpati dan kepedulian menjadi bagian dari DNA organisasi.

Sebagaimana dikemukakan Goleman & Boyatzis (2008) dalam *Social Intelligence and the Biology of Leadership*, seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan kecerdasan sosial dan kepekaan terhadap kebutuhan emosional orang lain. Kepemimpinan semacam ini harus dirancang secara strategis agar bisa berakar dan tumbuh dalam keseharian organisasi. Dengan kata lain, konsep simpati harus diterjemahkan ke dalam aksi nyata, bukan hanya wacana.

Selain itu, K. S. Cameron et al. (2003) dalam *Positive Organizational Scholarship* menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang positif dan berorientasi simpati mampu memotivasi individu untuk berkontribusi lebih dan menunjukkan kinerja optimal. Strategi implementasi harus memperkuat nilai-nilai positif, menciptakan rasa aman, dan memupuk relasi saling percaya di seluruh hierarki.

J. E. Dutton et al. (2014) dalam *Awakening Compassion at Work* memperkuat prinsip bahwa rasa simpati harus dirancang sebagai proses kolektif, bukan hanya tanggung jawab personal. Dengan pendekatan ini, simpati menjadi *shared practice*—sebuah pengalaman sehari-hari di mana karyawan merasakan dan memberikan perhatian dalam setiap interaksi. Implementasi harus melibatkan semua komponen organisasi, termasuk pengembangan pelatihan (*training*), pembentukan role-model, dan pengakuan simbolik atas tindakan-tindakan simpatik.

Kemudian, jika kita tinjau lewat *Relational Leadership Theory* (Uhl-Bien, 2006), kepemimpinan berbasis relasi adalah kunci utama dalam mempraktikkan simpati di organisasi. Relasi kepemimpinan yang hangat dan terbuka, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator dan bukan penguasa, akan membentuk ekosistem sosial yang membuat simpati tumbuh secara natural. Kepemimpinan relasional ini memerlukan desain

BAB 5

EVALUASI, IMPLIKASI AKADEMIK, DAN PRAKTIK MANAJERIAL MANAJEMEN SIMPATI

A. PENDAHULUAN: DARI IMPLEMENTASI MENUJU REFLEKSI KRITIS

Manajemen Simpati bukan hanya pendekatan praktis dalam mengelola organisasi, tetapi juga merupakan kontribusi konseptual terhadap perluasan horizon manajemen kontemporer. Bab ini bertujuan untuk merefleksikan hasil, mengevaluasi kekuatan dan keterbatasan pendekatan ini, serta memetakan implikasinya dalam ranah akademik dan praksis manajerial.

Evaluasi terhadap Manajemen Simpati penting agar transformasi tidak bersifat simbolik semata (tokenism), tetapi mampu mengakar dalam struktur, budaya, dan praktik organisasi yang otentik dan berkelanjutan.

Pada bab ini, kita beranjak dari tahap implementasi kebijakan dan praktik manajemen simpati menuju sebuah refleksi kritis, yakni pengkajian menyeluruh tentang efektivitas, tantangan, dan nilai tambah manajemen simpati, baik dalam ranah akademik maupun praktik organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya integrasi antara tindakan nyata dengan pemikiran konseptual tentang simpati, empati, dan kepemimpinan relasional.

Sebagaimana dijelaskan oleh Goleman & Boyatzis (2008) dan Hernez-Broome (2012), kompetensi kecerdasan emosional menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang responsif terhadap kebutuhan dan emosi para anggotanya. Praktik manajemen simpati bukan hanya sekadar kebijakan prosedural, tetapi menuntut keterampilan sosial dan emosional yang mendalam, seperti kemampuan mendengarkan secara aktif, menanggapi dengan empati, dan memupuk relasi positif di tempat kerja.

J. E. Dutton & Glynn (2008) melalui pendekatan *Positive Organizational Scholarship* menekankan perlunya mengapresiasi kekuatan positif dalam organisasi, termasuk simpati dan *compassion*, sebagai sumber daya strategis untuk mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Konsep ini berkelindan erat dengan gagasan refleksi kritis: meninjau ulang asumsi, praktik, serta dampak kebijakan manajemen simpati terhadap budaya organisasi dan kesejahteraan karyawan.

BAB 6

STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN SIMPATI DI BERBAGAI KONTEKS ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Manajemen simpati bukan sekadar pendekatan emosional, melainkan strategi kepemimpinan dan budaya organisasi yang menumbuhkan empati, koneksi emosional, dan keterlibatan otentik antarindividu dalam organisasi. Dalam konteks saat ini yang ditandai oleh kompleksitas, dinamika perubahan, dan kebutuhan akan kepemimpinan yang humanis, simpati menjadi elemen penting untuk membangun organisasi yang resilien, produktif, dan bermakna.

Menurut (Goleman, 2006, 1995) dan Hernez-Broome (2012), simpati merupakan bagian penting dari kecerdasan emosional yang mendorong hubungan sosial yang kuat dan meningkatkan kinerja kerja. J. E. Dutton & Glynn (2008) dan K. S. Cameron et al. (2003) menekankan pentingnya organisasi positif (*positive organizational scholarship*) yang menempatkan hubungan emosional seperti simpati sebagai penggerak perubahan transformatif. Bab ini menyajikan panduan implementatif berbasis konteks, yang menggabungkan prinsip-prinsip Manajemen Simpati dengan realitas organisasi yang berbeda. Dengan demikian, pendekatan ini tidak berhenti di level ide, tetapi masuk ke level aksi transformatif.

B. STRATEGI IMPLEMENTASI DI BERBAGAI SEKTOR ORGANISASI

1. Sektor Pendidikan (Sekolah & Perguruan Tinggi)

a. Landasan Teoretis

Hernez-Broome, G., & Hughes (2004) dalam karya mereka "*Leadership Development: Past, Present, and Future*" menyatakan bahwa *transformational leadership* yang efektif harus tidak hanya fokus pada visi dan inovasi, tetapi juga pada aspek emosional dan relasional. Pemimpin pendidikan, baik kepala sekolah, rektor, dekan, maupun kepala program studi, harus mampu menunjukkan kemampuan mendengar secara aktif, merespons secara empatik, dan mendorong iklim psikologis yang aman dan suportif.

BAB 7

EVALUASI DAN TRANSFORMASI ORGANISASI MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN SIMPATI

A. PENDAHULUAN

Evaluasi dan transformasi organisasi adalah dua sisi mata uang yang tak terpisahkan dalam upaya membangun sistem kerja yang berkelanjutan, adaptif, dan berdaya tahan. Dalam era disrupsi dan kompleksitas ini, pendekatan evaluasi konvensional—yang berfokus semata-mata pada metrik keuangan atau efisiensi teknokratis—tidak lagi mencukupi. Pendekatan manajemen simpati menawarkan paradigma baru yang menggabungkan ukuran kuantitatif dan kualitatif, sekaligus memberi tempat pada faktor-faktor emosional, relasional, dan nilai kemanusiaan dalam proses perubahan organisasi.

Sebagaimana ditegaskan oleh K. s. Cameron & Quinn (2006), transformasi sejati memerlukan sentuhan pada ranah yang paling dalam budaya organisasi: keyakinan, nilai, dan relasi antar manusia. Evaluasi bukan hanya soal mengukur, tapi juga merasakan; bukan hanya tentang angka, tapi juga makna.

B. TUJUAN EVALUASI DALAM MANAJEMEN SIMPATI

Pendekatan Manajemen Simpati merupakan paradigma baru dalam ilmu manajemen yang menekankan pentingnya aspek emosional, relasional, dan kemanusiaan dalam proses pengelolaan organisasi. Evaluasi dalam konteks ini tidak sekadar mengukur kinerja berdasarkan angka, produktivitas, atau pencapaian target finansial, melainkan juga menilai kualitas interaksi antar individu, kesejahteraan emosional, dan budaya kolektif organisasi. Evaluasi berbasis simpati memiliki empat tujuan utama berikut:

1) Menilai Kualitas Hubungan Interpersonal di dalam Organisasi

Evaluasi ini bertujuan untuk memahami sejauh mana hubungan antar anggota organisasi berjalan secara sehat, saling menghargai, dan mendukung pertumbuhan bersama. Kualitas hubungan interpersonal dapat diukur melalui:

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, J. W., & Morgan, G. (1988). Images of Organization. *The American Journal of Nursing*, 88(3). <https://doi.org/10.2307/3425778>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3). <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2). <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4). <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 47, Issue 4). <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1). <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's Love Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture of Companionate Love and Employee and Client Outcomes in a Long-term Care Setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4). <https://doi.org/10.1177/0001839214538636>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014a). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. In *Business Horizons* (Vol. 57, Issue 3). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014b). What VUCA really means for you. In *Harvard Business Review* (Issue JAN-FEB).
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship 3rd Edition*. Wiley.
- Bhakuni, R. S. (2010). *Elton Mayo's Theory of Human Relation Introduction*. July Double-

- Blind Peer Reviewed Refereed Open Access International Journal
International Journal of Research In Commerce, IT, Engineering and
Social Sciences Www.Gejournal.Net, 4(7), 2349–7793.
www.gejournal.net
- Björk, J., & Magnusson, M. (2009). Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6). <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00691.x>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. In *International Journal of Management Reviews* (Vol. 13, Issue 3). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Boyatzis, R. E. (2004). Handbook of emotional intelligence. *Intelligence*, 30(2000), 343–362.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160289601000848>
- Boyatzis, R. E. (2007). Developing Emotional Intelligence Competencies. In *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide*. (pp. 28–52). Psychology Press.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & McKee, A. (2009). Realizing the power of emotional intelligence: Primal leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 2(2).
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). Resonant leadership : renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. In Boston : Harvard Business School Press (Vol. 16, Issue 2).
- British Library. (2018). Elton Mayo: The Hawthorne Experiments Thinker. Business and Management.
- Cameron. (2008). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. In *Positive Leadership*.
- Cameron, K., & Dutton, J. (2003). Positive Organizational Scholarship. [electronic resource] : Foundations of a New Discipline. In EBL.
- Cameron, K. S. (2004). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. *Personnel*, 49.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship Foundation of a New Discipline*.
- Cameron, K. s., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. In *The Jossey-Bass Business & Management Series*. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). An Introduction to changing organisational culture: Based on the competing values framework. Diagnosing and Changing Organisational Culture.
- CIPD. (2022). Health and wellbeing at work 2022 - Survey report. In Chartered Institute of Personnel and Development (Issue April).
- Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2019). "I feel your pain": A critical review of organizational research on empathy. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 40, Issue 2). <https://doi.org/10.1002/job.2348>
- Correction to Positive affect and the complex dynamics of human flourishing [American Psychologist, 60, 7, (2005) 678-686] DOI: 10.1037/0003-066X.60.7.678. (2013). In *American Psychologist* (Vol. 68, Issue 9, p. 822). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0034435>
- Culture's Consequences. (2018). In *Culture's Consequences*. <https://doi.org/10.4324/9781912128334>
- Damasio, A. (2005). Descartes' error : emotion, reason, and the human brain / Antonio
- Damasio. In *Descartes' error : emotion, reason, and the human brain*.
- Daniel Goleman. (2013). *Primal Leadership Unleashing the Power of Emotional Intelligence*
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee - Google Books. In *Harvard Business Press*.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. In *Psychological Bulletin* (Vol. 125, Issue 6). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5). <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dijoux, C. (2013). Edgar Schein : Organizational Culture and Leadership. In *Thehypertextual.Com* (Issue January).
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2020). *Buku Panduan Merdeka Belajar Kampus Merdeka*. Kemendikbudristek, 42.
- Du, X. (2023). HAWTHORNE'S HUMANIST PROMETHEUS IN YOUNG GOODMAN BROWN AND THE MINISTER'S BLACK VEIL. *British and American Studies*, 29. <https://doi.org/10.35923/BAS.29.11>

- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. In *Harvard Business Review* (Vol. 80, Issue 1).
- Dutton, J. E., & Glynn, M. A. (2008). Positive organizational scholarship. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (pp. 693–712). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n37>
- Dutton, J. E., & Workman, K. M. (2011). Compassion as a Generative Force. *Journal of Management Inquiry*, 20(4).
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Dutton, J., & Heaphy, E. (2003). The Power of High-Quality Connections. In *Positive Organizational Scholarship: foundations of a new discipline*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2). <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2014). How to foster Psychological Safety on your teams. *People Management*.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Bulletin de La Societe de Lindustrie Minderale, 10.
- Fayol, H. (1930). Industrial and general administration. In Sir I. Pitman & Sons. Martino Publishing. https://books.google.com.mx/books/about/General_and_Industrial_Management.html?id=MT_gngEACAAJ&redir_esc=y
- Fineman, S. (2012). Emotion in Organizations. In *Emotion in Organizations*. <https://doi.org/10.4135/9781446219850>
- Fletcher, C., Sennett, R., & Cobb, J. (1979). The Hidden Injuries of Class. *The British Journal of Sociology*, 30(2). <https://doi.org/10.2307/589537>
- Florensa, F., Hidayah, N., Sari, L., Yousrihatin, F., & Litaqia, W. (2023). Gambaran Kesehatan Mental Emosional Remaja. *Jurnal Kesehatan*, 12(1). <https://doi.org/10.46815/jk.v12i1.125>
- Ford, J. D., & Ford, J. G. (1986). A systems theory analysis of employee assistance programs.

- Employee Assistance Quarterly, 2(1), 37–48.
https://doi.org/10.1300/J022v02n01_05 Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3).
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. In *American Psychologist* (Vol. 60, Issue 7, pp. 678–686). American Psychological Association Inc.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
- Gabriel, Y. (2005). Book Review: Stephen Denning: The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. *Organization Studies*, 26(9).
<https://doi.org/10.1177/017084060502600908>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4).
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallup. (2022). State of the Global Workplace 2022 Report: The Voice of the Worlds Employees. Gallup.
- Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 Report. Gallup, Inc.
- Gallup. (2025). State of the Global Workplace: 2025 Report. Gallup, Inc.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023.aspx#ite-659738>
- geert hofstede. (2008). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions. In *Culture's Consequences: Comparing Values* (Vol. 27, Issue 1). Behaviors.
<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-70349801392&partnerID=tZ0tx3y1>
- Goleman. (2015). How to be emotionally Intelligent. In *The New York Times*: Vol. Education (pp. 1–2).
http://www.nytimes.com/2015/04/12/education/edlife/how-to-be-emotionally-intelligent.html?WT.mc_id=2015-KWP-AUD_DEV&WT.mc_ev=click&ad-keywords=AUDDEVREMARK&kwp_0=25455&kwp_4=174840&kwp_1=169030&r=0
- Goleman, D. (1995a). Daniel Goleman's five components of emotional intelligence. In 2009. Goleman, D. (1995b). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Learning, 24.
- Goleman, D. (2002). Leadership: The Power of Emotional Intelligence. In Harvard Business School Press. More Than Sound LLC.
- Goleman, D. (2006). Social intelligence: the new science of human relationships. In New York, Bantam Books (p. 416). Bantam.

- Goleman, D. (2009). *Working with Emotional Intelligence* (Google eBook). New York, Bantam Books.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9).
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard Business Review*, 84.
- Goleman, D., Hartel, C., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). THE EMOTIONALLY INTELLIGENT WORKPLACE:HOWTO SELECT FOR, MEASURE, AND IMPROVE EMOTIONAL INTELLIGENCE IN INDIVIDUALS, GROUPS, AND ORGANIZATIONS. *Administration In Social Work*, 27(3). Google. (2019). Guide: Understand Team Effectiveness. Re:Work <https://Rework.Withgoogle.Com>.
- Gorden, W. I., Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1984). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *The Academy of Management Review*, 9(2). <https://doi.org/10.2307/258452>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2). <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading,. In *Organization development*.
- Harlan, E. (2014). The Art of Loving. In George Sand. <https://doi.org/10.12987/yale/9780300104172.003.0026>
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. In *Personality and Social Psychology Review* (Vol. 10, Issue 3). https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003_4
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (2012). Mechanisms of emotional contagion: Emotional experience and facial, vocal, and postural feedback. In *Emotional Contagion*. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139174138.003>
- Henri Fayol. (2002). Planning, organisation, command , coordination , control. Chatered Management Institute, 4. <https://www.managers.org.uk/~media/CampusResources/HenriFayolPlanningorganisationcommandcoordinationandcontrol.ashx>
- Hernez-Broome, G., & Hughes, R. L. (2004). Leadership Development Past, Present, and Future. *Human Resource Planning*, 2004, Vol 27, Issue 1, P24, 27(1), 24–32.

- Hernez-Broome, G. (2012). Social intelligence: The new science of human relationships . *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 3(2). <https://doi.org/10.1002/jpoc.20099>
- Herzberg, F. (1959). Two-Factor Theory of Motivation. In *Motivation theory*. (pp. 1–3). Explorable.com. <http://explorable.com/two-factor-theory-of-motivation>
- Hochschild, A. R. (2012). The managed heart: Commercialization of human feeling. In *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. <https://doi.org/10.2307/3324333>
- Hofstede, G. (1980). *Geert Hofstede: Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations. In *Culture's consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations* (pp. 169–170).
- Hofstede, G. (2009). Geert Hofstede cultural dimensions.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences ...* - Google Books. Beverly Hills, CA: Sage Publications., 327. https://books.google.com/books/about/Culture_s_Consequences.html?id=Cayp_Um4O9_gC
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences, Second Edition: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Edn, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, 924–931.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. In McGraw-Hill Education; 3 edition.
- Hofstede, G., & Milosevic, D. (2018). Dimensionalizing Cultures: the Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture* 2.1, 1, 17.
- Hofstede Insights. (2018). The 6 dimensions of national culture. Hofstede Insights. IDEO. (2014). the Field Guide To Human-Centered Design. In Igarss 2014 (Issue 1).
- Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Jacoby, R. (1976). Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. *Telos*, 1976(29). <https://doi.org/10.3817/0976029199>

- Johansen, B. (2017). The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything. The New Leadership Literacies.
- Kahn, W. A., & Kahn, W. A. (2010). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4).
- Karim, M. R. (2021). Programme evaluation: An analysis of context, input, process and product (CIPP) model. June. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33477.99040>
- Kementerian PANRB. (2023). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Bir. Jakarta, 1–77. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/254769/permen-panrb-no-3-tahun-2023>
- Kessler, E. H. (2013). Encyclopedia of Management Theory. In *Encyclopedia of Management Theory*. <https://doi.org/10.4135/9781452276090>
- Killam, R. (2020). Book Review: Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations. *Journal of Campus Activities Practice and Scholarship*, 2(2). <https://doi.org/10.52499/2020013>
- Koentjaraningrat. (1977). Sistem gotong royong dan jiwa gotong royong. *Antropologi Indonesia*, 30, 4–16.
- Koentjaraningrat, K. (2015). Pengantar Ilmu Antropologi (Revised). In Rineka Cipta. Rineka Cipta. <http://repository.uinsu.ac.id/10107/1/BukuPengantarAntropologiRepo.pdf>
- Kolb, D. A. (2015). Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development, Second Edition. In Pearson FT Press.
- Kolto, J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review*, September. Kouzes, J., & Pozner, B. (2017). The Leadership Challenge (6th Edition). In *Management Services* (Issue 3).
- Kozlowski, S., Brown, K. G., Weissbein, D. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2000). A Multilevel Approach to Training Effectiveness: Enhancing Horizontal and Vertical Transfer. In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extension, and New Directions* (Issue October).
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. In *Personnel Psychology* (Vol. 49, Issue 1). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Laudicina, E., Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. *Public Productivity & Management Review*, 15(3). <https://doi.org/10.2307/3380621>
- Leana, C. R., & Sennett, R. (2000). The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. *The Academy of Management Review*, 25(1). <https://doi.org/10.2307/259274>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). AREAS OF WORKLIFE: A STRUCTURED APPROACH TO ORGANIZATIONAL PREDICTORS OF JOB BURNOUT. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 3). [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Lévinas, E. (1969). Totality and Infinity: An Essay on Exteriority. In *Duquesne Studies Philosophical Series* (Vol. 24).
- Margaretha, M., Azzopardi, P. S., Fisher, J., & Sawyer, S. M. (2023). School-based mental health promotion: A global policy review. In *Frontiers in Psychiatry* (Vol. 14). <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1126767>
- Marrison, G. E. (1987). Koentjaraningrat: Javanese Culture. xiv, 550 pp. Singapore: Oxford University Press East Asia, 1985. £7. 36. 50. *Bulletin of the School of Oriental and African Studies*, 50(3), 595–596. <https://doi.org/10.1017/s0041977x00040131>
- Maslach, C. (2003). *Burnout the cost of caring*. Malor Book.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. In *Atlantic*.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2). <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4). <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (2003). The early sociology of management and organizations The human problems of an industrial civilization by Elton Mayo. In *Organization*. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Th e+human+problem s+of+an+industrial+civilization#0>

- Mayo, E. (2017). The Human Relations Approach. In *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo* (pp. 188–236). SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781506374529.n6>
- McGregor, D. (1960). Douglas McGregor: Theory X and Theory Y. *Thinker* 026.
- McGregor's Theory X and Theory Y, 358(375), 5. http://libra.naz.edu/docview/912503038?accountid=28167%5Cnhttp://linksource.ebsco.com/linking.aspx?sid=ProQ:abiglobal&fmt=journal&genre=article&issn=&volume=&issue=&date=2011-09-01&spage=N_A&title=Ivey+Business+Journal+Online&atitle=DOUGLAS+MCGREGOR+-+A+L
- McKee, A., Goleman, D., & Boyatzis, R. (2016). *Primal Leadership, With a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. In *Harvard Business School Press Books*.
- McKinsey-Company. (2019). *Automation and the Future of Work in Indonesia*. McKinsey & Company, September.
- Meyer, J., & Allen, N. (2012). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. In *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1). [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1). <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Ming-Yi Wu. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1).
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives-Designing effective organizations*. Prentice-Hall International.
- Moore, W. M. (1993a). The wisdom of teams: Creating the high performance organization. *The Columbia Journal of World Business*, 28(3). [https://doi.org/10.1016/0022-5428\(93\)90024-j](https://doi.org/10.1016/0022-5428(93)90024-j)
- Moore, W. M. (1993b). The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization (Book review: Katzenbach, J and Smith, D (1993) *The Wisdom of Teams*). *Columbia Journal Of World Business*, 28(3).

- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. In Wiley.
- Nguyen, N. (2021). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. In *Learning Organization* (Vol. 28, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2021-266>
- Norman, D. (2016). *The Design of Everyday Things*. In *The Design of Everyday Things*. <https://doi.org/10.15358/9783800648108>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Oduor, K. (2020). Defining Human Factors/User Centered Design and Why it Matters? *Design Management Review*, 31(4). <https://doi.org/10.1111/drev.12243>
- Önday, Ö. (2016). Human resource theory : From Hawthorne experiments of Mayo. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 95–110.
- Ozdemir, S., Palframan, J. T., Sever, M., & Agcasulu, H. (2022). Workplace Spirituality as a Mediator Between Organizational Trust and Thriving at Work. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629221101156>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, <https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12907.1>
- PETRUZZI, J. (2018). The Importance of Empathy in the Workplace. In Roubler. Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3). <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. In *Harvard Business Review* (Vol. 91, Issues 1–2). <https://doi.org/10.2469/dig.v43.n2.32>
- Prof. Dr. Koentjaraningrat. (1984). *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia*. In *Manusia dan Kebudayaan Di Indonesia*. PT. Penerbitan Djambatan, Jakarta Pusat.
- Putri, Z. F., Miakhman, N. F., & Krismanwati, R. D. (2020). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusif Di SMP Negeri 2 Yogyakarta. *Khazanah Intelektual*, 4(3).

- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2019). Positive organizational scholarship and agents of change. *Research in Organizational Change and Development*, 27, 31–57. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620190000027004>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3). <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* UPDATED 18TH EDITION GLOBAL EDITION. In Pearson Education Limited.
- Rosdiana, M. taufik kurohman & H. (2023). Sejarah dan Budaya Jawa. *Jurnal Sejarah Dan Budaya*, 1(2), 1–60.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1). <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018- 0034>
- Santrock, J. W. (2011). *Adolescence* (16th ed.). In McGraw-Hill.
- Schein, E. (2019). *Organizational Culture and Leadership* Organizational Culture and Leadership. Culture, Idd.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* [electronic resource]. In *The Jossey-Bass Business & Management Series: v.2*. <http://cowles-proxy.drake.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00037a&AN=drake.u1287278&site=eds-live&scope=site>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Edition). In *Organizational Culture and Leadership, (The Jossey-Bass Business & Management Series) (Vol. 5, pp. 319–339)*. https://www.amazon.com/Organizational-Leadership-Jossey-Bass-Business-Management/dp/1119212049/ref=dp_ob_title_bk
- Schein, E. H., & Jossey-Bass. (2010). The Three Levels of Culture. In *Business Management: Organizational Culture and Leadership*.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Senge, P. M. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance + Instruction*, 30(5). <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* [Kindle paperwhite edition]. In *Performance Instruction* (Vol. 30, Issue 5).
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin. The golden circle. In [Http://Tinyurl. Com/Golden-Circle-Sinek](http://Tinyurl.Com/Golden-Circle-Sinek).
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3). <https://doi.org/10.1177/106939719502900302>
- Sorge, A., & Hofstede, G. (1983). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Administrative Science Quarterly*, 28(4). <https://doi.org/10.2307/2393017>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL, EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5). <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M., & Cameron, K. S. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001>
- Sugiyono. (2015). *Sugiyono, Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 407 1. *Metode Penelitian Dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*, 2015.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D – MPKK – Toko Buku Bandung*. In Alfabeta cv.
- Sukawati, K., & Perbawa, L. P. (2021). Peran Integrasi Nasional Dalam Memperkuat Kemajemukan Negara Indonesia Yang Berlandaskan Pancasila dan Kebinekaan. *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Hukum Universitas Mahasaraswati*, 1.
- Susskind, D., & Susskind, R. (2018). The Future of the Professions. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 162(2). <https://doi.org/10.4337/9781788119702.00019>
- Sutton, R. (2007). *The no asshole rule: Building a civilised workplace and surviving one that isn't*. Sphere.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2019). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In Political Psychology. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta - techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. In *Information Systems Journal* (Vol. 29, Issue 1). <https://doi.org/10.1111/isj.12169>
- Taylor, F. W. (2017). The Principles of Scientific Management. In *Modern Economic Classics-Evaluations Through Time*. <https://doi.org/10.4324/9781315270548-22>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (2006). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. 416.
- Tracy, S. J. (2015). Emotion and Communication in Organizations. In *The International Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiece020.pub3>
- Triandis, H. C., & Hofstede, G. (1993). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1). <https://doi.org/10.2307/2393257>
- Tsalits, A. H., & Kismono, G. (2019). Organizational culture types and individual readiness for change: evidence from Indonesia. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(2). <https://doi.org/10.14710/dijb.2.2.2019.86-95>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5). <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Twenge, J. M., Sherman, R. A., & Wells, B. E. (2017). Sexual Inactivity During Young Adulthood Is More Common Among U.S. Millennials and iGen: Age, Period, and Cohort Effects on Having No Sexual Partners After Age 18. *Archives of Sexual Behavior*, 46(2). <https://doi.org/10.1007/s10508-016-0798-z>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. In New York: McGraw Hill (Issue June 2018).
- Walsh, D. J., & Gittell, J. H. (2004). The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(3). <https://doi.org/10.2307/4126671>
- Wan Abdul Rahman, W. A., & Castelli, P. A. (2013). The Impact of Empathy on Leadership Effectiveness among Business Leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics, Business, and Management Studies*, 2(3).
- Warren, S. (2008). Empirical challenges in organizational aesthetics research: Towards a sensual methodology. *Organization Studies*, 29(4). <https://doi.org/10.1177/0170840607083104>
- Weber, M. (1947). The Theory Of Economic And Social Organization. In Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York:
- Wellgraf, S. (2019). „The Hidden Injuries of Class“. In *Intersektionen von race, class, gender, body*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzkfd.5>
- Williams, H. H. (1957). I and Thou. *The Expository Times*, 69(2). <https://doi.org/10.1177/001452465706900207>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4). <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- World Health Organisation. (2017). Sustainable Development Goals. In UN Sustainable Development Summit 2015.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017a). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations*. Berrett-Koehler Publishers. <https://archive.org/details/awakeningcompass0000worl/page/n7/mode/2up>
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017b). How Leaders Shape Compassion Processes in Organizations. In *The Oxford Handbook of Compassion Science* (Vol. 1, Issue September).
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1). <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N., & Liang, S. (2023). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. *Current Psychology*, 42(11). <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02192-7>
- Zaleznik, A., & Likert, R. (1968). The Human Organization: Its Management and Value. *Industrial and Labor Relations Review*, 21(4). <https://doi.org/10.2307/2520774>

MANAJEMEN SIMPATI

Menata Ulang Organisasi Berbasis Koneksi Emosional,
Relasional, Budaya dan Nilai Kemanusiaan di Era VUCA

Manajemen Simpati merupakan konsep dan pendekatan dalam pengelolaan hubungan interpersonal dan organisasi yang menekankan kemampuan memahami, merasakan, serta merespons emosi dan kebutuhan orang lain secara positif. Manajemen ini berfokus pada upaya membangun rasa empati, kepercayaan, dan kedekatan emosional guna menciptakan hubungan yang harmonis, baik dalam lingkungan kerja, pelayanan publik, maupun kehidupan sosial. Dalam dunia organisasi dan bisnis, simpati menjadi aset penting untuk meningkatkan loyalitas, kerja sama, dan kepuasan pihak-pihak yang terlibat. Ruang lingkup Manajemen Simpati meliputi pengelolaan sikap, perilaku, dan komunikasi yang berorientasi pada kepedulian serta penghargaan terhadap perasaan orang lain. Konsep ini mencakup keterampilan mendengarkan secara aktif, komunikasi empatik, pengendalian emosi, serta kemampuan merespons konflik dan keluhan secara bijaksana. Manajemen Simpati juga menekankan pentingnya etika, kepekaan sosial, dan kesadaran budaya dalam berinteraksi dengan individu maupun kelompok yang beragam. Dalam konteks kepemimpinan dan pelayanan, Manajemen Simpati berperan besar dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif. Pemimpin yang mampu mengelola simpati dengan baik akan lebih mudah memotivasi bawahan, membangun kepercayaan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan. Di bidang pelayanan dan pemasaran, simpati menjadi kunci dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta meningkatkan citra dan reputasi organisasi.

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

 www.penerbitwidina.com
 @penerbitwidina
 penerbit widina
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore



SCANME

Manajemen & Marketing

ISBN 978-634-246-706-0



9

786342

467060