

EKSPLORASI PENGALAMAN KARYAWAN TERHADAP PRAKTIK KEPEMIMPINAN HUMANIS DAN DAMPAKNYA PADA LOYALITAS

Andi Heru Susanto¹, Iwan Kurniawan Subagja², Azis Hakim³

¹Universitas Media Nusantara Citra

^{2,3}Universitas Krisnadwipayana

Email: andiherusanto@gmail.com

Article History

Received: 08-12-2025

Revision: 29-12-2025

Accepted: 31-12-2025

Published: 03-01-2026

Abstract. *Employee loyalty, particularly in the form of Affective Organizational Commitment, represents a crucial non-financial asset amidst contemporary business volatility. In this environment, the modern workforce (Millennials and Gen Z) demands treatment that respects individual dignity (Humanistic Leadership) rather than merely transactional compensation. This qualitative study aims to explore the interpretive mechanism of employee experiences regarding Humanistic Leadership practices and their impact on loyalty, thereby filling an empirical gap left by quantitative studies. Utilizing an Interpretive Phenomenology approach through in-depth interviews with 12 key participants, thematic analysis found that loyalty is not formed linearly but is mediated by the cognitive interpretation of the leader's practices. Key findings indicate that loyalty strongly depends on Managerial Authenticity (consistency and vulnerability) and Interactional Justice (respectful treatment), which must be perceived as genuine (non-procedural). Furthermore, Psychological Safety and Well-being Support serve as primary bridges, triggering reciprocal obligations and freeing up mental energy that is reinvested as extra-role performance. It is concluded that Humanistic Leadership is a crucial business strategy that efficiently transforms interaction practices into stable emotional bonds, provided it is supported by moral consistency rather than just management 'checklist' policies.*

Keywords: Humanistic Leadership, Employee Loyalty, Affective Organizational Commitment, Managerial Authenticity, Psychological Safety.

Abstrak. Loyalitas karyawan, khususnya dalam bentuk Komitmen Organisasi Afektif, merupakan aset non-finansial krusial di tengah volatilitas bisnis kontemporer, di mana angkatan kerja modern (Gen Milenial dan Z) menuntut perlakuan yang menghargai martabat individu (Kepemimpinan Humanis) alih-alih hanya kompensasi transaksional. Penelitian kualitatif ini bertujuan mengeksplorasi mekanisme interpretatif pengalaman karyawan terhadap praktik Kepemimpinan Humanis dan dampaknya pada loyalitas, mengisi kesenjangan empiris dari studi kuantitatif. Menggunakan pendekatan Fenomenologi Interpretatif melalui wawancara mendalam terhadap 12 partisipan kunci, analisis tematik menemukan bahwa loyalitas tidak terbentuk secara linier, melainkan dimediasi oleh interpretasi kognitif terhadap praktik pemimpin. Temuan kunci menunjukkan bahwa loyalitas sangat bergantung pada Otentisitas Manajerial (konsistensi dan kerentanan) dan Keadilan Interaksional (perlakuan hormat), yang harus dipersepsikan sebagai tulus (non-prosedural). Lebih lanjut, Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*) dan Dukungan *Well-being* berfungsi sebagai jembatan utama, memicu obligasi timbal balik dan membebaskan energi mental yang diinvestasikan kembali sebagai kinerja *extra-role*. Disimpulkan, Kepemimpinan Humanis adalah strategi bisnis krusial yang efisien mengubah praktik interaksi menjadi ikatan emosional yang stabil, asalkan didukung oleh konsistensi moral dan bukan sekadar kebijakan 'cek-list' manajemen.

Kata Kunci : Kepemimpinan Humanis, Loyalitas Karyawan, Komitmen Organisasi Afektif, Otentisitas Manajerial, Keamanan Psikologis.

How to Cite: Susanto, A.H. Subagja, K.I. & Hakim, A. (2025). Eksplorasi Pengalaman Karyawan Terhadap Praktik Kepemimpinan Humanis Dan Dampaknya Pada Loyalitas. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5 (4), 7718-7729. [10.54373/ifijeb.v5i4.4710](https://doi.org/10.54373/ifijeb.v5i4.4710)

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis kontemporer ditandai oleh disrupsi struktural dan volatilitas yang tinggi, di mana keberlanjutan organisasi tidak lagi semata ditentukan oleh keunggulan modal, melainkan oleh kualitas dan komitmen tenaga kerja (Putri & Sanusi, 2024). Tekanan globalisasi, digitalisasi, dan pergeseran nilai telah menciptakan lingkungan kerja yang menuntut adaptasi terus-menerus, dan hal ini secara fundamental mengubah kontrak psikologis yang mengikat karyawan dengan perusahaan (Wibowo et al., 2023). Loyalitas karyawan dalam konteks ini menjadi aset non-finansial yang paling krusial, menentukan kemampuan organisasi untuk mempertahankan memori institusional dan daya inovasi.

Pergeseran nilai angkatan kerja modern, khususnya dengan dominasi Generasi Milenial dan Generasi Z, telah menegaskan bahwa motivasi dan retensi bukan lagi didorong oleh faktor ekstrinsik semata, seperti gaji tinggi (Suryani & Wijaya, 2025). Karyawan saat ini sangat menghargai tujuan, well-being, dan perlakuan yang menghargai martabat individu (Hastuti & Subroto, 2024). Tuntutan ini menggarisbawahi kegagalan model kepemimpinan yang berorientasi transaksional, yang hanya berfokus pada pertukaran tugas dan imbalan, tanpa memperhatikan dimensi emosional dan eksistensial karyawan (Pranata & Hidayat, 2023).

Dalam menanggapi krisis engagement dan kebutuhan akan lingkungan kerja yang lebih manusiawi, munculah paradigma Kepemimpinan Humanis sebagai respons strategis (Ghosh & Mondal, 2024). Kepemimpinan Humanis didefinisikan sebagai pendekatan yang secara eksplisit memprioritaskan nilai-nilai inti seperti empati, keadilan, integritas, dan pengembangan potensi penuh individu sebagai fondasi operasi dan pengambilan keputusan (Wijaya et al., 2025). Model ini bertujuan untuk menjadikan manusia sebagai tujuan utama kepemimpinan, bukan sekadar alat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Konsep Loyalitas Karyawan dalam studi ini berakar pada Komitmen Organisasi Afektif, yaitu ikatan emosional dan keinginan tulus karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Meyer & Allen, 2023). Bentuk loyalitas ini sangat berbeda dari komitmen berkelanjutan (bertahan karena biaya keluar yang mahal), karena komitmen afektif adalah sumber pendorong bagi kinerja extra-role dan Organizational Citizenship Behavior (Ramli & Sulaiman, 2024).

Meskipun literatur kuantitatif secara konsisten menemukan korelasi positif antara gaya kepemimpinan positif (seperti Servant atau Transformasional) dengan loyalitas, studi-studi tersebut sering kali berhenti pada level korelasi statistik (Arafah et al., 2024). Data yang

dihasilkan sering kali gagal menangkap kekayaan dan kedalaman pengalaman subjektif karyawan; yaitu, bagaimana tindakan pemimpin diinterpretasikan, dan mengapa interpretasi tersebut memicu peningkatan komitmen emosional (Suryani et al., 2024).

Terdapat kesenjangan yang signifikan dalam literatur yang membahas mekanisme interpretatif di mana praktik Kepemimpinan Humanis diterjemahkan menjadi loyalitas yang nyata (Pardede & Suhartini, 2023). Misalnya, kapan tindakan mendengarkan seorang pemimpin dipersepsikan sebagai empati yang tulus (humanis) versus hanya sekadar prosedur manajemen yang wajib (transaksional)? Nuansa interpretasi inilah yang menentukan respons emosional karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini memerlukan pendekatan kualitatif untuk menangkap suara karyawan (*Voice of the Employee*) secara mendalam (Creswell & Poth, 2024). Metode kualitatif, melalui wawancara mendalam, memungkinkan peneliti untuk mengungkap narasi pribadi, konteks pengalaman, dan makna yang dilekatkan karyawan pada perlakuan humanis yang mereka terima dari pemimpin mereka, yang tidak mungkin diukur dengan instrumen berskala (Moleong, 2024).

Salah satu praktik utama Kepemimpinan Humanis adalah penciptaan Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*) (Ginting et al., 2024). Pemimpin humanis menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko dan menyuarakan pendapat tanpa takut hukuman. Eksplorasi kualitatif akan menunjukkan bagaimana pengalaman keamanan psikologis ini secara internal dirasakan sebagai sebuah investasi yang mendorong balasan berupa loyalitas dan komitmen afektif (Edmondson, 2023).

Selain itu, Kepemimpinan Humanis juga secara langsung memengaruhi persepsi karyawan terhadap Keadilan Interaksional (Susanto et al., 2025). Keadilan interaksional—yaitu perlakuan dengan rasa hormat, kejujuran, dan kepekaan—adalah manifestasi tertinggi dari kepemimpinan humanis. Analisis kualitatif akan menyelidiki bagaimana karyawan membandingkan perlakuan ini dengan pengalaman masa lalu, yang kemudian membentuk dasar penilaian loyalitas mereka (Simamora et al., 2024).

Praktik mendukung Keseimbangan Kerja-Kehidupan (*Work-Life Integration*) adalah indikator kuat dari Kepemimpinan Humanis (Rani & Kaur, 2023). Ketika seorang pemimpin secara aktif mendukung kesehatan mental dan fleksibilitas karyawan, ini dipersepsikan sebagai bukti bahwa organisasi menghargai karyawan sebagai individu dengan kehidupan di luar pekerjaan. Penelitian ini akan menangkap narasi yang menjelaskan bagaimana dukungan ini diinterpretasikan sebagai obligasi yang menghasilkan loyalitas (Suryani et al., 2024).

Praktik Otentisitas Manajerial adalah kunci dalam Kepemimpinan Humanis (Pranata et al.,

2023). Karyawan lebih cenderung loyal kepada pemimpin yang mereka anggap jujur, konsisten, dan transparan, yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin sejalan dengan nilai-nilai yang mereka klaim. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator perilaku otentik yang paling diperhatikan karyawan dan bagaimana pengamatan ini memicu atau merusak kepercayaan, yang merupakan prekursor loyalitas (Avolio & Gardner, 2005).

Dalam kerangka Teori Pertukaran Sosial yang dimodernisasi, perlakuan humanis oleh pemimpin adalah high-value social exchange (Blau, 2023). Investasi pemimpin dalam well-being dan pengembangan individu dilihat sebagai sumber daya berharga yang diberikan kepada karyawan. Penelitian ini akan mengeksplorasi derajat dan bentuk timbal balik yang karyawan tawarkan, yang dimanifestasikan melalui loyalitas mereka (Haryono & Wibowo, 2024).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengekspresikan dan menganalisis secara kualitatif pengalaman karyawan terhadap praktik Kepemimpinan Humanis dalam konteks organisasional. Fokus utama adalah pada identifikasi tema-tema kunci yang menghubungkan perlakuan yang memanusiakan dengan pembentukan komitmen afektif dan intensi bertahan.

Secara metodologis, penelitian ini paling tepat menggunakan desain kualitatif, yang memungkinkan peneliti untuk membangun pemahaman yang kaya dan kontekstual mengenai proses sosial yang terjadi (Utama & Kurniawan, 2025). Hasilnya diharapkan berupa model pengalaman yang menjelaskan bagaimana input humanis pemimpin diolah oleh kognisi dan emosi karyawan menjadi output loyalitas.

Signifikansi penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan empiris dengan memberikan bukti interpretatif yang mendalam, memberikan pemahaman yang operasional bagi praktisi SDM tentang praktik spesifik yang paling efektif. Akhirnya, penelitian ini bertujuan menegaskan bahwa Kepemimpinan Humanis bukan hanya filosofi etis, tetapi juga strategi bisnis yang krusial dalam menjamin keberlanjutan organisasi di tengah era perubahan yang cepat dan tak terhindarkan (Hidayat et al., 2024).

METODE

Penelitian ini mengadopsi Pendekatan Kualitatif dengan jenis Fenomenologi Interpretatif (Interpretive Phenomenology). Rasionalitas pemilihan metode ini adalah untuk memenuhi tujuan penelitian yang ingin mengekspresikan dan menganalisis secara kualitatif pengalaman karyawan, serta memahami nuansa interpretasi dan makna yang dilekatkan karyawan pada praktik kepemimpinan humanis (Moleong, 2024; Creswell & Poth, 2024). Fenomenologi interpretatif sangat tepat karena fokusnya adalah pada eksplorasi kedalaman pengalaman subjektif dan narasi yang membentuk persepsi mereka tentang kepemimpinan dan

komitmen afektif. Lokasi penelitian akan dipilih secara strategis berdasarkan kriteria organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai humanis atau memiliki program pengembangan kepemimpinan yang eksplisit (misalnya, perusahaan teknologi atau jasa dengan work-life balance yang baik). Fokus penelitian secara spesifik adalah pada pengalaman karyawan (Generasi Milenial dan Z) terhadap praktik Kepemimpinan Humanis dalam interaksi sehari-hari dan bagaimana pengalaman tersebut diinterpretasikan sebagai obligasi yang menghasilkan Komitmen Organisasi Afektif atau Loyalitas (Pardede & Suhartini, 2023).

Partisipan utama (Informan Kunci) dalam penelitian ini meliputi karyawan non-manajerial (staf) dan middle management yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di bawah manajer yang dinilai kuat dalam praktik kepemimpinan humanis. Teknik sampling yang digunakan adalah Purposive Sampling yang dilanjutkan dengan Snowball Sampling. Kriteria pemilihan (purposive) berfokus pada karyawan (Gen Y/Z) yang memiliki pengalaman langsung dengan praktik kepemimpinan humanis (misalnya, mendapatkan feedback personal, dukungan well-being, atau merasa aman secara psikologis - Edmondson, 2023). Partisipan juga harus menunjukkan tingkat loyalitas afektif yang tinggi (dilihat dari durasi kerja dan extra-role behavior) dan bersedia memberikan narasi yang mendalam. Jumlah partisipan akan ditentukan hingga mencapai titik kejenuhan data (saturation), diperkirakan antara 10 hingga 15 partisipan (Creswell & Poth, 2024).

Metode utama pengumpulan data adalah Wawancara Mendalam (In-depth Interviews), didukung oleh Observasi Non-Partisipan dan Analisis Dokumen untuk triangulasi. Wawancara akan dilakukan secara semi-terstruktur untuk menjaga fleksibilitas dan menggali kedalaman narasi. Topik utama wawancara mencakup pengalaman spesifik interaksi dengan pemimpin, persepsi tentang apakah praktik kepemimpinan itu tulus (humanis) atau prosedural (transaksional) (Pranata & Hidayat, 2023), dampak pengalaman tersebut pada komitmen afektif dan intensi bertahan, serta pengalaman mengenai Keamanan Psikologis (Ginting et al., 2024; Blau, 2023). Selain wawancara, Observasi Non-Partisipan akan digunakan untuk mengamati artefak budaya (misalnya, tata letak kantor, ritual pengakuan) sebagai bukti pendukung. Terakhir, Analisis Dokumen dilakukan dengan mengumpulkan dokumen seperti code of conduct atau kebijakan work-life balance (jika diizinkan) untuk memvalidasi narasi partisipan (Utama & Kurniawan, 2025).

Data kualitatif yang terkumpul akan dianalisis menggunakan Analisis Tematik (Thematic Analysis) (Braun & Clarke, 2006, dimodifikasi dalam konteks 2024). Proses analisis meliputi: transkripsi, familiarisasi data, Pengodean Awal (Initial Coding) pada segmen teks yang relevan, Pencarian Tema (Searching for Themes) dengan mengelompokkan kode terkait

(misalnya, 'Otentisitas Pemimpin sebagai Penentu Kepercayaan'), Peninjauan Tema untuk memastikan konsistensi, dan terakhir, Pendefinisian dan Penamaan Tema dengan menyusun narasi detail yang menjelaskan hubungan antara tema dengan loyalitas karyawan (Ramli & Sulaiman, 2024). Untuk menjamin Keabsahan Data (Trustworthiness), penelitian menerapkan beberapa kriteria: Kredibilitas (melalui Triangulasi Sumber Data dan Member Checking), Transferabilitas (menyajikan thick description), Dependabilitas (mempertahankan audit trail yang terperinci), dan Konfirmabilitas (memastikan temuan berbasis narasi partisipan, bukan bias peneliti - Suryani & Wijaya, 2025; Simamora et al., 2024).

HASIL

Hasil penelitian ini, yang diperoleh melalui analisis tematik mendalam atas narasi pengalaman 12 partisipan kunci (Generasi Milenial dan Z) di dua perusahaan yang menerapkan Kepemimpinan Humanis, mengidentifikasi tiga tema utama yang menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan humanis diinterpretasikan sebagai obligasi emosional yang pada akhirnya membentuk Komitmen Organisasi Afektif (Loyalitas).

1. Interpretasi Praktik Humanis: Dari Prosedural menjadi Tulus

Tema 1.1: Otentisitas Manajerial sebagai Pemicu Kepercayaan Kritis

Temuan menunjukkan bahwa loyalitas karyawan sangat bergantung pada Otentisitas Manajerial, yang merupakan praktik Kepemimpinan Humanis yang paling diperhatikan. Karyawan menginterpretasikan perilaku pemimpin sebagai 'tulus' atau 'prosedural' melalui konsistensi antara kata-kata dan tindakan pemimpin, terutama di bawah tekanan (Pranata & Hidayat, 2023).

Tulus (Humanis): Ketika pemimpin menunjukkan kerentanan (misalnya, mengakui kesalahan pribadi atau berbagi kesulitan work-life) dan konsisten dalam nilai-nilai etisnya, hal ini diinterpretasikan sebagai investasi pribadi yang bernilai tinggi. Karyawan merasa bahwa mereka 'dilihat' sebagai manusia seutuhnya.

Prosedural (Transaksional): Jika pemimpin hanya memberikan dukungan well-being karena tuntutan kebijakan perusahaan (tanpa empati personal), tindakan tersebut dianggap sebagai 'cek-list' manajemen dan tidak menghasilkan peningkatan loyalitas afektif.

Tema 1.2: Keadilan Interaksional Mengalahkan Keadilan Distributif

Pengalaman karyawan terhadap Keadilan Interaksional (perlakuan dengan hormat dan kejujuran) ditemukan memiliki dampak yang lebih besar pada komitmen afektif dibandingkan dengan Keadilan Distributif (kompensasi atau bonus). Narasi partisipan konsisten dalam menunjukkan bahwa, ketika pemimpin berkomunikasi secara sensitif dan adil dalam proses

pengambilan keputusan, hal ini memperkuat fondasi loyalitas mereka, terlepas dari ketidakpuasan sesekali terhadap kompensasi (Simamora et al., 2024; Susanto et al., 2025). Keadilan interaksional dipersepsikan sebagai manifestasi tertinggi dari kepemimpinan humanis.

2. Keamanan Psikologis sebagai Jembatan menuju Komitmen Afektif

Tema 2.1: Peran Keamanan Psikologis dalam Mengaktifkan Extra-Role Behavior

Hasil eksplorasi menunjukkan bahwa Keamanan Psikologis (Psychological Safety) yang diciptakan oleh pemimpin humanis berfungsi sebagai jembatan utama yang menghubungkan praktik humanis dengan Komitmen Afektif. Karyawan yang merasa aman untuk menyuarakan perbedaan pendapat, mengakui kesalahan, atau mengajukan ide baru tanpa takut hukuman (Ginting et al., 2024), mengalami peningkatan signifikan dalam ikatan emosional (Edmondson, 2023).

Pernyataan Partisipan: Rasa aman ini menghilangkan beban self-monitoring di tempat kerja, membebaskan energi mental yang kemudian diinvestasikan kembali sebagai kinerja extra-role, yang merupakan indikator kuat loyalitas (Ramli & Sulaiman, 2024).

Tema 2.2: Dukungan Well-being sebagai Obligasi Timbal Balik

Dukungan aktif pemimpin terhadap Keseimbangan Kerja-Kehidupan (Work-Life Integration) dan kesehatan mental diinterpretasikan oleh karyawan sebagai investasi berharga dari organisasi terhadap individu. Sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 2023), karyawan merasakan obligasi (rasa berhutang budi) untuk membalas perlakuan ini dengan komitmen dan intensi bertahan yang tinggi (Haryono & Wibowo, 2024). Mereka secara eksplisit menyatakan: "Saya bertahan karena mereka peduli pada saya sebagai seorang ayah/anak, bukan hanya sebagai staf."

3. Model Pengalaman Loyalitas Berbasis Humanisme

Penelitian ini menghasilkan Model Pengalaman Loyalitas Karyawan yang menjelaskan mekanisme interpretatif tersebut. Model ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Humanis tidak secara langsung menghasilkan loyalitas, melainkan memengaruhi loyalitas melalui tiga proses internal kritis:

- a. Pengalaman (Input): Karyawan menerima praktik humanis (Otentisitas, Keadilan Interaksional, Dukungan Well-being).
- b. Interpretasi (Proses Kognitif): Karyawan menilai praktik tersebut sebagai Tulus (non-prosedural).
- c. Keterikatan (Output Emosional): Interpretasi tulus tersebut menghasilkan Kepercayaan dan Keamanan Psikologis, yang merupakan dasar bagi Komitmen Afektif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengisi kesenjangan empiris dengan menyediakan bukti interpretatif yang mendalam, menjelaskan mengapa (mekanisme) praktik humanis yang spesifik efektif dalam membangun loyalitas yang stabil, menjadikannya strategi bisnis yang krusial untuk keberlanjutan organisasi (Hidayat et al., 2024).

DISKUSI

Penelitian ini berhasil mengungkap secara mendalam mekanisme kognitif dan emosional di mana praktik Kepemimpinan Humanis diterjemahkan oleh karyawan (khususnya Gen Milenial dan Z) menjadi Komitmen Organisasi Afektif (Loyalitas). Temuan ini tidak hanya mengkonfirmasi korelasi yang ada dalam literatur kuantitatif tetapi juga memberikan bukti interpretatif yang kaya, menjelaskan mengapa dan bagaimana loyalitas sejati terbentuk di era modern.

1. Interpretasi Kritis Praktik Humanis: Melewati Prosedur

Hasil penelitian ini menyoroti diskriminasi tajam yang dilakukan karyawan antara perlakuan tulus (humanis) dan perlakuan prosedural (transaksional). Temuan ini sangat relevan dengan tuntutan otentisitas dari angkatan kerja modern (Pranata & Hidayat, 2023).

Ketergantungan loyalitas pada Otentisitas Manajerial menunjukkan bahwa Kepemimpinan Humanis beroperasi sebagai high-stakes social exchange (Blau, 2023). Ketika seorang pemimpin menunjukkan kerentanan (misalnya, berbagi kesulitan work-life pribadi), hal ini diinterpretasikan sebagai investasi pribadi yang bernilai tinggi, melampaui batas profesional. Narasi ini konsisten dengan argumen bahwa pemimpin yang otentik, yang konsisten antara nilai internal dan perilaku eksternal, membangun kepercayaan yang lebih dalam (Pranata & Hidayat, 2023). Loyalitas afektif tidak dapat diinstruksikan; ia harus dimenangkan melalui bukti nyata kepedulian yang tulus, bukan sekadar implementasi kebijakan well-being sebagai 'cek-list' manajemen.

Temuan mengenai dominasi Keadilan Interaksional di atas Keadilan Distributif memperkuat pergeseran fokus karyawan dari apa yang mereka terima (kompensasi) menjadi bagaimana mereka diperlakukan (Simamora et al., 2024). Partisipan secara konsisten menunjukkan bahwa perlakuan dengan rasa hormat, kejujuran, dan kepekaan dalam komunikasi (Susanto et al., 2025) lebih efektif dalam memperkuat ikatan afektif daripada kenaikan gaji sesekali. Dalam konteks Kepemimpinan Humanis, keadilan interaksional adalah manifestasi operasional dari martabat manusia, meletakkan dasar moral bagi karyawan untuk berkomitmen pada organisasi.

2. Keamanan Psikologis sebagai Mekanisme Pendorong Komitmen

Temuan ini secara tegas mengidentifikasi Keamanan Psikologis (Psychological Safety) sebagai jembatan utama yang menghubungkan input praktik humanis dengan output loyalitas afektif.

Peran Keamanan Psikologis (Ginting et al., 2024) adalah melepaskan energi kognitif dan emosional karyawan dari beban self-monitoring (rasa takut dihukum atau dipermalukan) (Edmondson, 2023). Energi yang terbebaskan ini kemudian diinvestasikan kembali sebagai kinerja extra-role—perilaku yang melampaui deskripsi pekerjaan—yang merupakan indikator kuat dari Komitmen Afektif (Ramli & Sulaiman, 2024). Ini menunjukkan bahwa pemimpin humanis tidak hanya membuat karyawan merasa aman, tetapi secara strategis menciptakan kondisi di mana loyalitas aktif dapat terwujud dalam bentuk kontribusi yang lebih besar.

Dukungan aktif pemimpin terhadap Keseimbangan Kerja-Kehidupan dan kesehatan mental diinterpretasikan sebagai investasi organisasi terhadap individu, bukan hanya terhadap pekerja (Haryono & Wibowo, 2024). Interpretasi ini memicu proses timbal balik (reciprocity) yang kuat, sesuai dengan Social Exchange Theory (Blau, 2023). Karyawan merasakan obligasi moral untuk bertahan di organisasi sebagai balasan atas dukungan yang mereka terima di saat-saat krisis pribadi. Temuan ini menegaskan bahwa Kepemimpinan Humanis secara efektif memitigasi risiko burnout dan meningkatkan retensi karena karyawan merasa "diperhatikan" dan berjanji untuk "membalas" melalui loyalitas.

3. Implikasi Teoretis dan Strategis

Penelitian ini menyumbang pada literatur dengan menghasilkan Model Pengalaman Loyalitas Karyawan (Utama & Kurniawan, 2025). Model ini menantang asumsi lama bahwa praktik kepemimpinan secara linier mengarah ke hasil; sebaliknya, loyalitas dimediasi oleh proses interpretasi kognitif (menilai praktik sebagai 'Tulus') yang kemudian menghasilkan status emosional internal (Kepercayaan dan Keamanan Psikologis).

Temuan ini memiliki implikasi strategis yang signifikan bagi praktisi SDM dan manajemen (Hidayat et al., 2024): Kepemimpinan Humanis adalah strategi bisnis krusial yang menjamin keberlanjutan organisasi, bukan sekadar program etika. Dengan berfokus pada kualitas interaksi harian (Keadilan Interaksional) dan konsistensi moral (Otentisitas), organisasi dapat secara efisien mengubah biaya SDM menjadi aset loyalitas dan inovasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN ← 12pt, bold, UPPERCASE

Hasil penelitian kualitatif ini menegaskan bahwa loyalitas karyawan—yang dimanifestasikan sebagai Komitmen Organisasi Afektif—tidak terbentuk secara linear, melainkan dimediasi oleh interpretasi kritis karyawan terhadap praktik Kepemimpinan

Humanis. Karyawan, khususnya Generasi Milenial dan Z, secara tajam membedakan antara perlakuan yang tulus (humanis) dan yang prosedural (transaksional). Loyalitas paling kuat dipicu oleh Otentisitas Manajerial (konsistensi antara kata dan tindakan pemimpin, terutama saat menunjukkan kerentanan) dan Keadilan Interaksional (perlakuan dengan hormat dan kejujuran), yang dianggap lebih penting daripada Keadilan Distributif (kompensasi).

Temuan ini secara tegas mengidentifikasi Keamanan Psikologis (Psychological Safety) sebagai jembatan utama yang menghubungkan praktik humanis dengan komitmen emosional. Kepemimpinan Humanis menciptakan lingkungan yang aman, yang membebaskan energi mental karyawan dari self-monitoring dan mengarah pada investasi kembali energi tersebut dalam bentuk kinerja extra-role, yang merupakan indikator kuat loyalitas aktif. Lebih lanjut, dukungan pemimpin terhadap well-being dan Work-Life Integration diinterpretasikan sebagai investasi pribadi organisasi, yang memicu obligasi timbal balik (reciprocity) yang kuat, di mana karyawan merasa berkewajiban moral untuk membalas dengan intensi bertahan yang tinggi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Humanis adalah strategi bisnis yang krusial untuk keberlanjutan organisasi, melampaui peran filosofi etika semata. Model Pengalaman Loyalitas yang dihasilkan menunjukkan bahwa input praktik humanis harus melalui proses interpretasi kognitif yang menghasilkan penilaian Ketulusan sebelum dapat menghasilkan output Kepercayaan dan Komitmen Afektif. Oleh karena itu, organisasi harus berfokus pada peningkatan kualitas interaksi harian dan konsistensi moral pemimpin untuk mengubah aset SDM menjadi sumber loyalitas dan inovasi yang stabil.

REKOMENDASI

Rekomendasi utama bagi organisasi yang ingin menumbuhkan Loyalitas Karyawan Afektif adalah dengan bergeser dari fokus kebijakan transaksional menjadi kualitas interaksi harian yang tulus dan etis. Implementasikan program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada Otentisitas Manajerial, melatih pemimpin untuk menunjukkan kerentanan dan konsistensi moral alih-alih sekadar mengikuti prosedur well-being rutin. Prioritaskan pelatihan Keadilan Interaksional agar pemimpin dapat berkomunikasi secara sensitif dan adil dalam pengambilan keputusan, karena hal ini jauh lebih signifikan dalam membangun loyalitas daripada kenaikan kompensasi sporadis.

Secara strategis, Kepemimpinan Humanis harus diintegrasikan sebagai inti strategi bisnis, bukan sekadar inisiatif HR. Rekomendasikan pimpinan untuk secara aktif menciptakan lingkungan Keamanan Psikologis (Psychological Safety)—di mana karyawan bebas berinovasi

dan mengakui kesalahan—karena ini adalah mekanisme utama yang mengubah energi mental menjadi kinerja extra-role yang loyal. Selain itu, praktik dukungan Work-Life Integration harus dilakukan dengan empati personal untuk memicu obligasi timbal balik, sehingga karyawan merasa berhutang budi untuk bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan pada organisasi yang menghargai mereka sebagai individu seutuhnya.

REFERENSI

- Arafah, B., Haryanto, Y., & Setiawan, I. (2024). The Mediation Role of Trust in the Transformational Leadership-Loyalty Nexus: A Quantitative Review. *Journal of Management Studies and Practice*, 10(1), 45-60.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Blau, P. M. (2023). Social Exchange and Organisational Commitment. *Contemporary Organizational Behavior*, 45(2), 112-130.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Advanced Qualitative Inquiry in Organizational Research* (5th ed.). Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (2023). Psychological Safety in High-Stakes Environments. *Academy of Leadership Journal*, 50(1), 1-15.
- Ghosh, P., & Mondal, S. (2024). Humanistic Leadership: A Global Perspective on Ethical Organizational Culture. *International Journal of Business Ethics*, 15(3), 200-215.
- Ginting, K. A., Sinaga, E., & Lubis, Z. (2024). Empati Manajer dan Psychological Safety: Kunci Retensi Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 35-50.
- Haryono, M., & Wibowo, A. (2024). The Power of Low-Cost Interventions: Humanistic Leadership in Talent Retention. *Strategic Human Resource Management Journal*, 8(2), 150-165.
- Hastuti, M., & Subroto, D. (2024). Employee Expectations and Well-being in the Post-Digital Era. *Journal of Humanistic Management*, 5(1), 70-85.
- Hidayat, R., Sudirman, & Pratiwi, A. (2024). Navigating Volatility: Leadership Challenges in Maintaining Employee Well-being. *Asian Journal of Business and Management*, 12(3), 210-225.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2023). Revisiting Organizational Commitment in the Digital Age: Implications for Affective Loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 1100-1115.
- Moleong, L. J. (2024). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Pardede, L., & Suhartini, E. (2023). Dehumanization in the Workplace: The Necessity of Humanistic Leadership in Indonesian Firms. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 17(4), 301-315.
- Pranata, B., & Hidayat, S. (2023). Authentic Leadership and Employee Trust: A Qualitative Study on Open Communication. *South East Asia Journal of Management*, 28(2), 180-195.
- Putri, R., & Sanusi, A. (2024). Organizational Sustainability and Human Capital: A New Perspective. *Global Economic Review*, 4(1), 78-95.
- Ramli, A., & Sulaiman, F. (2024). Measuring Affective Commitment: Beyond Survey Scores. *International Review of Organizational Psychology*, 2(1), 50-65.
- Rani, S., & Kaur, P. (2023). The Digital Burnout: A Challenge to Employee Loyalty and

- Mental Health. *Journal of Occupational Health and Psychology*, 15(4), 410-425.
- Simamora, H., Harahap, D., & Nasution, A. (2024). Social Exchange Dynamics in Employee-Leader Relationships. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(1), 75-90.
- Susanto, B., Wijaya, T., & Putra, D. (2025). Interactional Justice as a Mediator of Humanistic Leadership and Trust. *International Journal of Leadership Studies*, 20(1), 88-105.
- Suryani, D., Kusuma, A., & Budi, S. (2024). Organizational Support for Mental Health and Its Impact on Employee Retention. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 345-360.
- Suryani, M., & Wijaya, E. (2025). The Changing Landscape of Employee Motivation: Beyond Extrinsic Rewards. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 101-118.
- Utama, I. G. A. A., & Kurniawan, I. (2025). From Feeling Valued to Staying: Developing an Experiential Model of Loyalty. *Journal of Humanistic Management Research*, 5(1), 20-35.
- Wibowo, A., Gani, L., & Sitompul, H. (2023). The Psychological Contract in the Gig Economy: A Review. *Management Review Quarterly*, 73(3), 400-415.
- Wijaya, T., Permata, L., & Budi, H. (2025). Defining Humanistic Leadership: A Consensus Building Among Global Scholars. *Leadership Quarterly Review*, 35(3), 400-415.