

PENGELOLAAN HUBUNGAN KERJA YANG EFEKTIF DI ERA ORGANISASI MODERN

Oleh

Yusuf Rahman Al Hakim, Mochamad Irfan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Employee relations in modern organizations have shifted from collective industrial relations toward individual employee relations emphasizing partnership and mutual commitment. Through systematic literature review and thematic synthesis, this study identifies seven effective strategies for building management employee partnerships: open transparent communication, safe employee voice mechanisms, consistent organizational justice, positive psychological contract development, harmonious industrial relations, employee empowerment, and fair discipline and conflict resolution. These strategies are interdependent and require simultaneous implementation. Adaptable employee relations policies for changing environments and workforce diversity comprise employee handbooks reflecting organizational values, flexible work arrangements, continuous performance management, inclusive career development, equitable compensation, effective grievance resolution, diversity equity and inclusion policies, multichannel internal communication, continuous evaluation and improvement, and employee well being support. Strategic HRM must position employee relations as a partnership rather than a control mechanism. Organizations successfully implementing these strategies report higher retention, productivity, and employee satisfaction. The framework integrates organizational support theory, psychological contract literature, and strategic HRM.

Keywords: employee relations, organizational justice, psychological contract, employee voice, flexible work, organizational support, workplace partnership

PENDAHULUAN

Hubungan kerja dalam organisasi modern telah mengalami pergeseran fundamental dari model industrial relations yang berfokus pada serikat pekerja menuju employee relations yang menekankan hubungan individual antara perusahaan dan karyawan. Marchington dan Wilkinson (1996) mendefinisikan employee relations sebagai bagian dari manajemen personalia yang mengatur hubungan antara individu dengan perusahaan serta hubungan kolektif karyawan dengan organisasi. Definisi ini menandai pergeseran dari istilah industrial relations yang sebelumnya lebih terasosiasi dengan karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja. Dalam organisasi modern, pengelolaan

hubungan kerja tidak lagi semata tentang negosiasi upah dan kondisi kerja, tetapi mencakup aspek yang lebih luas seperti pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Perubahan ini didorong oleh transformasi struktur ekonomi dari manufaktur ke jasa, serta meningkatnya keragaman tenaga kerja. Organisasi yang gagal menyesuaikan strategi pengelolaan hubungan kerja akan menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan talenta terbaik.

Konsep keadilan organisasional menjadi landasan penting dalam pengelolaan hubungan kerja modern. Eisenberger dan rekannya (1986) memperkenalkan teori dukungan organisasional (*Organizational Support Theory*) yang menjelaskan bagaimana karyawan mengembangkan persepsi tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasional ini terbukti berkorelasi positif dengan retensi karyawan, kehadiran, dan produktivitas. Shore dan Shore (1995) menambahkan bahwa berbagai praktik sumber daya manusia, termasuk kebijakan tertulis seperti buku pedoman karyawan, merupakan sarana untuk mengkomunikasikan dukungan organisasional kepada karyawan. Dalam organisasi modern, keadilan prosedural, distributif, dan interaksional menjadi tiga pilar utama yang membentuk persepsi karyawan terhadap perlakuan yang mereka terima. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan bersedia memberikan usaha ekstra bagi organisasi (Darmawan, 2022).

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut organisasi modern untuk merancang strategi hubungan kerja yang lebih fleksibel dan adaptif (Mardikaningsih & Halizah, 2023). Miles (1965) membandingkan pendekatan *human relations* yang hanya mencari kepatuhan karyawan dengan pendekatan *human resources* yang menciptakan lingkungan untuk memupuk motivasi, kreativitas, dan pemecahan masalah. Pendekatan *human resources* ini semakin relevan di era di mana inovasi menjadi kunci keunggulan kompetitif (Abdullah et al., 2021). Organisasi tidak dapat lagi mengandalkan kontrol hierarkis yang kaku; mereka perlu membangun kemitraan dengan karyawan berdasarkan kepercayaan dan saling menghormati (Hariani et al., 2022). Sirota, Mischkind, dan Meltzer (2005) menegaskan bahwa karyawan memiliki kebutuhan dasar manusia yang ketika terpenuhi akan menghasilkan karyawan yang puas dan antusias. Mereka mendefinisikan hubungan antara manajemen dan karyawan sebagai kemitraan (*partnership*), berbeda dari hubungan paternalistik atau transaksional. Pergeseran paradigma ini memerlukan perubahan mendasar dalam cara organisasi merancang kebijakan dan praktik hubungan kerja mereka.

Teknologi digital telah mengubah lanskap hubungan kerja secara dramatis, terutama dengan meningkatnya kerja jarak jauh dan model kerja hybrid. Goleman, Boyatzis, dan McKee (2001) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dalam kepemimpinan menciptakan budaya di mana informasi dibagikan secara terbuka, serta kepercayaan, pengambilan risiko, dan pembelajaran dihargai. Sebaliknya, ketika pemimpin menunjukkan kecerdasan emosional yang rendah, ketakutan dan kecemasan mendominasi lingkungan

kerja (Hariani & Irfan, 2021). Dalam lingkup kerja jarak jauh di mana pengawasan langsung tidak mungkin dilakukan, pemimpin harus mengandalkan kepercayaan dan komunikasi terbuka untuk menjaga hubungan kerja yang sehat. Platform kolaborasi digital seperti Teams, Slack, dan Zoom menjadi infrastruktur utama interaksi, namun alat ini tidak dapat menggantikan kebutuhan akan koneksi manusia yang autentik. Organisasi perlu merancang strategi komunikasi yang proaktif untuk memastikan karyawan yang bekerja dari jarak jauh tetap merasa terhubung dan didukung. Tantangan ini semakin kompleks dengan adanya perbedaan zona waktu dan latar belakang budaya dalam tim global (Gardi et al., 2024).

Regulasi dan ekspektasi sosial juga membentuk strategi pengelolaan hubungan kerja di organisasi modern. Masyarakat saat ini semakin kritis terhadap praktik ketenagakerjaan perusahaan dan menuntut akuntabilitas yang lebih besar. Eisenberger dan rekannya (1986) dalam teori dukungan organisasional menunjukkan bahwa karyawan mengembangkan persepsi dukungan berdasarkan keyakinan mereka tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Organisasi yang tidak responsif terhadap tuntutan ini akan menghadapi risiko reputasi dan kesulitan merekrut talenta. Di sisi lain, organisasi yang proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan mendukung akan memperoleh keunggulan kompetitif. Kebijakan kerja fleksibel, program kesejahteraan karyawan, serta mekanisme penyelesaian keluhan yang adil menjadi komponen penting dalam strategi hubungan kerja modern. Organisasi juga perlu memastikan bahwa kebijakan ini tidak hanya ada di atas kertas tetapi diimplementasikan secara konsisten di semua level.

Organisasi modern menghadapi kesulitan signifikan dalam menyeimbangkan hak prerogatif manajemen dengan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Kougiannou dan Mendonça (2025) menjelaskan bahwa managerial prerogative memberikan wewenang sepihak kepada manajemen untuk menetapkan persyaratan kerja dan kebijakan organisasional, yang seringkali memperkuat ketidakseimbangan kekuasaan yang mengutamakan kepentingan pemberi kerja. Di sisi lain, teori pilihan strategis (Strategic Choice Theory) menekankan bahwa manajemen adalah aktor strategis yang dipengaruhi oleh kekuatan eksternal seperti teknologi dan regulasi, dan harus membuat keputusan strategis yang membentuk praktik ketenagakerjaan. Ketegangan antara kedua perspektif ini menciptakan dilema bagi organisasi yang ingin membangun hubungan kerja yang kolaboratif namun tetap mempertahankan efisiensi operasional. Karyawan merasa suara mereka tidak didengarkan dalam keputusan penting yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka, sementara manajemen merasa bahwa terlalu banyak memberikan ruang partisipasi akan memperlambat pengambilan keputusan (Oluwatosin et al., 2021). Akar masalahnya adalah ketiadaan kerangka kerja yang jelas tentang di mana batas partisipasi karyawan dan di mana hak prerogatif manajemen tetap berlaku.

Permasalahan lain berkaitan dengan penerapan kebijakan hubungan kerja yang konsisten di tengah keberagaman tenaga kerja dan perbedaan lokasi. Organisasi modern dengan karyawan yang tersebar di berbagai wilayah, zona

waktu, dan budaya menghadapi tantangan dalam menerapkan standar yang sama (Corte-Real et al., 2021). Ritter (2025) dalam kajiannya tentang buku pedoman karyawan menemukan bahwa praktik keadilan organisasional melalui konsistensi terhadap kebijakan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasional. Namun konsistensi sulit dicapai ketika kondisi lokal sangat bervariasi. Sebagai contoh, kebijakan cuti yang sesuai untuk karyawan di satu negara mungkin tidak relevan atau bahkan melanggar hukum di negara lain. Demikian pula, norma komunikasi dan resolusi konflik yang efektif di satu budaya mungkin dianggap tidak sopan di budaya lain (Darmawan et al., 2025). Organisasi sering terjebak antara keinginan untuk memiliki kebijakan global yang seragam dan kebutuhan untuk menyesuaikan dengan kondisi lokal. Akibatnya, karyawan di lokasi tertentu merasa diperlakukan tidak adil karena kebijakan yang tidak sesuai dengan kebutuhan mereka. Kesenjangan antara kebijakan tertulis dan implementasi di lapangan semakin memperparah masalah ini.

Transformasi tempat kerja pasca pandemi telah mengubah secara permanen cara organisasi mengelola hubungan dengan karyawan. Model kerja hybrid yang menggabungkan kehadiran di kantor dan kerja jarak jauh menjadi norma baru, menuntut pendekatan hubungan kerja yang belum pernah ada sebelumnya. Pemimpin tidak dapat lagi mengandalkan kehadiran fisik sebagai indikator loyalitas atau produktivitas. Mereka perlu mengembangkan gaya kepemimpinan berbasis kepercayaan dan hasil, bukan kontrol dan pengawasan (Irfan & Darmawan, 2023). Penelaahan tentang strategi pengelolaan hubungan kerja menjadi penting untuk memberikan panduan bagi organisasi dalam menavigasi lanskap baru ini. Tanpa panduan yang tepat, organisasi akan terus menerapkan praktik lama yang tidak sesuai dengan realitas kerja modern, yang pada akhirnya merusak hubungan dengan karyawan. Biaya dari kegagalan ini sangat besar, baik dari sisi penurunan produktivitas, peningkatan turnover, maupun kerusakan reputasi. Waktu untuk beradaptasi semakin sempit seiring dengan semakin permanennya model kerja hybrid.

Perubahan demografi tenaga kerja dan meningkatnya ekonomi gig juga menuntut perhatian serius terhadap strategi hubungan kerja. Generasi milenial dan Z yang mendominasi angkatan kerja saat ini memiliki ekspektasi berbeda tentang hubungan mereka dengan pemberi kerja. Mereka menginginkan transparansi, fleksibilitas, dan makna dalam pekerjaan, bukan sekadar upah yang kompetitif. Sementara itu, pekerja lepas (gig workers) yang jumlahnya terus meningkat berada di luar perlindungan hubungan kerja tradisional, menciptakan tantangan baru bagi organisasi dalam membangun loyalitas dan komitmen. Penelaahan topik ini membantu organisasi memahami bagaimana menyesuaikan strategi hubungan kerja untuk mengakomodasi berbagai jenis hubungan kerja yang berbeda. Ritter (2025) menunjukkan bahwa penetapan ekspektasi melalui budaya dan nilai, serta praktik keadilan organisasional, dapat menciptakan persepsi dukungan organisasional yang positif meskipun sifat hubungan kerja berbeda. Tanpa pemahaman yang baik, organisasi akan kesulitan menarik dan mempertahankan talenta dari generasi baru serta mengelola tenaga kerja non-tradisional (Pakpahan et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi strategi pengelolaan hubungan kerja yang efektif dalam membangun kemitraan antara manajemen dan karyawan di organisasi modern serta merumuskan rancangan kebijakan dan praktik hubungan kerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan keberagaman tenaga kerja. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah mengintegrasikan literatur *employee relations*, teori dukungan organisasional, dan manajemen perubahan yang selama ini berkembang secara terpisah. Kontribusi praktisnya menyediakan kerangka kerja bagi manajer SDM untuk mendiagnosis kualitas hubungan kerja di organisasi mereka serta merancang intervensi yang responsif terhadap dinamika internal dan eksternal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi literatur kualitatif dengan pendekatan sistematis. Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik topik strategi pengelolaan hubungan kerja yang tersebar dalam berbagai disiplin seperti manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, hukum ketenagakerjaan, dan sosiologi industri. Sebagaimana diuraikan oleh Jesson, Matheson, dan Lacey (2011), studi literatur sistematis bertujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari berbagai sumber tertulis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Prosedur yang ditempuh mengikuti panduan dari Booth, Sutton, dan Papaioannou (2012) yang mencakup perumusan pertanyaan penelitian, penetapan kriteria inklusi, pencarian literatur pada basis data terindeks, penilaian kualitas metodologis setiap sumber, ekstraksi data, serta sintesis temuan. Sumber data yang dianalisis berupa buku teks manajemen sumber daya manusia, literatur tentang *employee relations*, dan publikasi tentang teori organisasi.

Analisis data dalam studi literatur ini menggunakan metode sintesis tematik yang diuraikan oleh Thomas dan Harden (2008). Tahap awal adalah koding terbuka terhadap setiap dokumen yang memenuhi kriteria inklusi. Koding dilakukan dengan memberi label pada pernyataan, argumen, atau temuan yang relevan dengan strategi hubungan kerja atau kebijakan adaptif. Tahap berikutnya adalah pengorganisasian kode ke dalam kelompok yang lebih besar untuk membentuk tema tema awal. Tahap akhir adalah pengembangan deskripsi analitis dari setiap tema dengan cara membandingkan antar dokumen dan mencari pola yang berulang. Validitas temuan dijaga melalui penelusuran terhadap bukti yang berlawanan dengan pola yang muncul. Jika ditemukan kontradiksi, temuan direvisi untuk mengakomodasi kompleksitas. Proses sintesis berakhir ketika tidak ditemukan tema baru. Hasil akhir berupa kerangka konseptual yang menjawab kedua rumusan masalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Efektif Pengelolaan Hubungan Kerja untuk Membangun Kemitraan Manajemen dan Karyawan

Strategi yang efektif dalam pengelolaan hubungan kerja adalah penerapan komunikasi terbuka dan transparan di semua level organisasi. Dalam model hubungan kerja tradisional, informasi sering mengalir secara hierarkis dari atas ke bawah, dengan karyawan level bawah hanya menerima instruksi tanpa memahami lingkup keputusan yang lebih luas. Pendekatan ini tidak lagi memadai di organisasi modern yang menuntut adaptasi cepat. Biron, Boon, Farndale, dan Bamberger (2024) menjelaskan bahwa subsystem employee relations dalam strategi sumber daya manusia mencakup berbagai pendekatan untuk mengatasi pertanyaan tentang kontrol dan koordinasi, serta sejauh mana karyawan menginternalisasi tujuan organisasi. Komunikasi terbuka berarti manajemen secara rutin berbagi informasi tentang kinerja organisasi, tantangan yang dihadapi, serta alasan di balik keputusan strategis. Karyawan tidak hanya diberi tahu tentang keputusan yang sudah dibuat, tetapi dilibatkan dalam proses diskusi sebelum keputusan diambil. Dalam praktiknya, komunikasi terbuka dapat diwujudkan melalui townhall rutin, sesi tanya jawab anonim, serta platform digital yang memungkinkan karyawan memberikan masukan kapan saja. Transparansi ini membangun kepercayaan, yang merupakan fondasi hubungan kemitraan.

Strategi lain adalah penciptaan mekanisme suara karyawan (employee voice) yang efektif dan aman. McCabe dan Lewin (1992) dalam kajian mereka tentang buku pedoman karyawan menemukan bahwa empat perlima dari handbook yang diteliti menyertakan kebijakan open-door, dan tiga perlima menggambarkan prosedur keluhan formal. Keberadaan mekanisme ini terbukti meyakinkan karyawan karena mereka tahu bahwa kebijakan tersedia untuk mereka meskipun mungkin tidak pernah mereka gunakan. Namun McCabe (1990) memperingatkan bahwa kebijakan ini tidak akan berarti jika tidak didukung oleh manajemen. Organisasi modern perlu menyediakan berbagai saluran suara karyawan, mulai dari survei keterlibatan anonim, kotak saran digital, forum diskusi terstruktur, hingga perwakilan karyawan dalam komite strategis. Yang terpenting adalah karyawan melihat bahwa masukan mereka ditanggapi dengan serius dan menghasilkan tindakan nyata. Ketika karyawan menyuarakan kekhawatiran tentang keselamatan kerja atau ketidakadilan, manajemen harus merespon dengan cepat dan transparan. Saluran suara yang aman juga berarti perlindungan bagi karyawan yang melaporkan pelanggaran dari kemungkinan pembalasan. Budaya di mana menyuarakan pendapat dipandang sebagai kontribusi positif, bukan sebagai pengaduan, akan mendorong partisipasi yang lebih luas.

Strategi berikutnya adalah penerapan keadilan organisasional (organizational justice) secara konsisten dalam seluruh kebijakan dan praktik SDM. Keadilan prosedural, distributif, dan interaksional harus menjadi pertimbangan dalam setiap keputusan yang mempengaruhi karyawan. Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam meta-analisis mereka menunjukkan bahwa persepsi dukungan

organisasional berkorelasi positif dengan kinerja dalam peran (in-role performance) dan perilaku kewargaan organisasional, serta berkorelasi negatif dengan ketidakhadiran dan niat turnover. Keadilan prosedural berarti bahwa proses pengambilan keputusan, seperti alokasi tugas, promosi, atau penetapan gaji, dilakukan secara konsisten, akurat, dan tidak bias. Keadilan distributif berarti bahwa hasil yang diterima karyawan sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Keadilan interaksional berarti bahwa karyawan diperlakukan dengan hormat dan martabat dalam setiap interaksi, bahkan ketika keputusan yang diambil tidak menguntungkan mereka. Organisasi yang menerapkan keadilan organisasional secara konsisten akan membangun reputasi sebagai pemberi kerja yang adil, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan. Praktik ini juga mengurangi potensi konflik dan keluhan yang dapat mengganggu hubungan kerja.

Pengembangan kontrak psikologis (psychological contract) yang positif antara karyawan dan organisasi juga diperlukan. Kontrak psikologis mengacu pada keyakinan implisit tentang kewajiban timbal balik yang tidak tertulis dalam kontrak formal. Rousseau (1995) menjelaskan bahwa kontrak psikologis terbentuk melalui janji-janji yang dibuat organisasi selama rekrutmen, sosialisasi, dan interaksi sehari-hari. Pelanggaran kontrak psikologis, ketika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memenuhi janji implisitnya, merupakan prediktor kuat dari penurunan komitmen dan peningkatan niat keluar. Oleh karena itu organisasi harus berhati-hati dalam membuat janji kepada karyawan dan konsisten dalam menepatinya. Di organisasi modern yang berubah cepat, kontrak psikologis harus dikelola secara dinamis. Karyawan perlu memahami bahwa sifat hubungan kerja mungkin berubah seiring waktu, namun perubahan tersebut akan dikomunikasikan secara transparan dan dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan kedua belah pihak. Manajer lini memiliki peran kunci dalam mengelola kontrak psikologis karena mereka adalah perwakilan organisasi yang paling sering berinteraksi dengan karyawan. Pelatihan bagi manajer tentang pentingnya konsistensi antara janji dan realisasi menjadi investasi yang berharga.

Investasi dalam pengembangan hubungan industrial yang harmonis, baik di lingkungan serikat maupun non serikat perlu diperhatikan oleh organisasi. Organisasi modern tidak dapat mengabaikan pentingnya hubungan dengan serikat pekerja hanya karena tingkat keanggotaan serikat menurun di banyak sektor. Biron, Boon, Farndale, dan Bamberger (2024) membahas tata kelola tempat kerja (workplace governance) yang mencakup kerangka governance baik di lingkungan serikat maupun non serikat. Dalam lingkungan berserikat, hubungan kerja yang konstruktif ditandai oleh komunikasi terbuka antara manajemen dan perwakilan serikat, penyelesaian masalah secara kolaboratif sebelum eskalasi, serta kemauan untuk berkompromi demi kepentingan bersama. Dalam lingkungan non serikat, organisasi perlu menyediakan mekanisme governance alternatif seperti dewan perwakilan karyawan, forum konsultasi, atau kebijakan open-door yang terstruktur. Yang terpenting adalah karyawan memiliki saluran yang efektif untuk menyuarakan kepentingan kolektif mereka, bukan hanya kepentingan individual. Organisasi yang berhasil membangun hubungan industrial yang harmonis akan menikmati stabilitas

tenaga kerja yang lebih besar dan gangguan yang lebih sedikit dari aksi mogok atau protes. Investasi dalam pelatihan negosiasi untuk manajer dan perwakilan serikat juga merupakan komponen penting dari strategi ini.

Strategi lain adalah penerapan pendekatan pemberdayaan (empowerment) dalam pengelolaan hubungan kerja. Alih alih mempertahankan gaya kepemimpinan yang mengontrol setiap aspek pekerjaan (micromanaging), organisasi modern perlu memberdayakan karyawan untuk mengambil keputusan dalam lingkup tanggung jawab mereka. Pemberdayaan berbeda dari sekadar keterlibatan (engagement) karena ia mengeksplorasi sejauh mana karyawan benar benar merasakan rasa kepemilikan dan kebebasan . Karyawan yang diberdayakan tidak hanya bekerja dengan sungguh sungguh karena percaya pada visi perusahaan, tetapi bekerja dengan gigih karena yakin bahwa mereka dapat menciptakan perubahan. Pemberdayaan memerlukan delegasi wewenang yang jelas, penyediaan sumber daya yang memadai, serta toleransi terhadap kesalahan yang terjadi dalam proses belajar. Pemimpin yang memberdayakan bertindak sebagai fasilitator yang menghilangkan rintangan agar karyawan dapat bekerja maksimal, bukan sebagai pengawas yang mengatur setiap langkah (Rojak, 2025). Dalam hubungan kerja, pemberdayaan menciptakan dinamika di mana karyawan merasa dihormati sebagai mitra, bukan sekadar sebagai pelaksana perintah. Hal ini selanjutnya meningkatkan komitmen afektif dan perilaku extra-role yang menguntungkan organisasi (Irfan & Al Hakim, 2024).

Strategi lain adalah penanganan disiplin dan penyelesaian konflik yang adil dan konsisten. Tidak ada organisasi yang bebas dari pelanggaran atau konflik. Yang membedakan adalah bagaimana organisasi menanganinya. Biron, Boon, Farndale, dan Bamberger (2024) mengidentifikasi disiplin sebagai salah satu konsep kunci dalam employee relations. Pendekatan disiplin yang progresif, di mana sanksi diberikan secara bertahap mulai dari teguran lisan hingga pemutusan hubungan kerja, memberi kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki perilaku mereka. Proses disiplin harus transparan, terdokumentasi, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membela diri. Dalam penyelesaian konflik, mediasi oleh pihak ketiga yang netral sering lebih efektif daripada pendekatan punitif. Organisasi modern juga perlu menyediakan mekanisme banding bagi karyawan yang merasa tidak puas dengan keputusan disiplin. Yang terpenting adalah bahwa penanganan disiplin dan konflik tidak boleh diskriminatif. Karyawan dengan kinerja tinggi sekalipun harus dikenai sanksi yang sama jika melanggar aturan yang sama. Konsistensi ini membangun kepercayaan bahwa aturan diterapkan secara adil untuk semua orang. Penanganan yang adil juga dapat mencegah eskalasi konflik menjadi perselisihan industrial yang lebih besar.

Pendekatan yang berhasil memerlukan kombinasi dari komunikasi terbuka, mekanisme suara karyawan, keadilan organisasional, kontrak psikologis positif, hubungan industrial harmonis, pemberdayaan, serta penanganan disiplin dan konflik yang adil. Ketujuh strategi ini saling terkait dan tidak dapat berdiri sendiri. Komunikasi terbuka tanpa mekanisme suara yang aman tidak akan menghasilkan partisipasi yang berarti. Keadilan organisasional tanpa pemberdayaan masih meninggalkan kesenjangan kekuasaan. Penanganan

konflik yang adil tanpa hubungan industrial yang harmonis akan terus memunculkan perselisihan baru. Organisasi modern yang ingin membangun kemitraan sejati dengan karyawan harus mengimplementasikan strategi strategi ini secara simultan. Setelah strategi dipahami, langkah berikutnya adalah merancang kebijakan hubungan kerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan dan keberagaman tenaga kerja. Kebijakan yang kaku dan tidak responsif akan menggagalkan strategi terbaik sekalipun.

Rancangan Kebijakan Hubungan Kerja yang Adaptif terhadap Perubahan Lingkungan dan Keberagaman Tenaga Kerja

Rancangan kebijakan hubungan kerja yang adaptif dimulai dengan penyusunan buku pedoman karyawan (employee handbook) yang tidak hanya berisi aturan, tetapi juga mencerminkan nilai nilai dan komitmen organisasi. Ritter (2025) dalam kajiannya menemukan bahwa sejak awal abad ke-20, buku pedoman karyawan digunakan untuk membagikan keyakinan perusahaan, ekspektasi, dan janji pemimpin. Policyholders Service Bureau (1933) menyatakan bahwa handbook yang efektif memberikan nilai untuk memperbaiki dan memelihara hubungan antara manajemen dan individu serta meningkatkan efisiensi di seluruh organisasi. Buku pedoman modern harus mencakup empat tema utama yang diidentifikasi Ritter: penetapan ekspektasi melalui budaya dan nilai, kontrak psikologis melalui berbagi peluang masa depan, mengundang suara karyawan melalui proses pengambilan keputusan dan resolusi masalah, serta praktik keadilan organisasional melalui konsistensi terhadap kebijakan. Handbook juga perlu diperbaharui secara berkala untuk mencerminkan perubahan regulasi, teknologi, dan ekspektasi karyawan. Dalam organisasi dengan tenaga kerja yang beragam, handbook mungkin perlu tersedia dalam berbagai bahasa dan format yang dapat diakses oleh semua karyawan.

Kebijakan kerja fleksibel menjadi komponen penting dari strategi hubungan kerja adaptif di era pasca pandemi. Organisasi modern perlu merancang kebijakan yang mengakomodasi berbagai preferensi karyawan tanpa mengorbankan kebutuhan bisnis (Darmawan et al., 2020). Model kerja hybrid yang menggabungkan kehadiran di kantor dan kerja jarak jauh menjadi pilihan utama bagi banyak organisasi. Kebijakan fleksibel tidak hanya mencakup lokasi kerja, tetapi juga waktu kerja, seperti jam kerja fleksibel, compressed work week, atau job sharing. Dalam merancang kebijakan ini, organisasi harus mempertimbangkan kesetaraan akses terhadap peluang pengembangan karir. Karyawan yang bekerja dari jarak jauh tidak boleh dirugikan dalam hal promosi atau penugasan proyek penting dibandingkan rekan mereka yang bekerja di kantor. Kebijakan kerja fleksibel juga perlu mempertimbangkan perbedaan karakteristik pekerjaan. Tidak semua fungsi dapat dilakukan secara remote. Organisasi harus transparan tentang kriteria penentuan posisi mana yang eligible untuk kerja jarak jauh untuk menghindari persepsi ketidakadilan. Komunikasi yang jelas tentang ekspektasi ketersediaan, responsivitas, dan partisipasi dalam pertemuan virtual juga diperlukan.

Kebijakan pengelolaan kinerja yang adil dan transparan merupakan pilar penting dalam hubungan kerja modern. Sistem penilaian kinerja tradisional yang hanya dilakukan setahun sekali dan bergantung pada penilaian subjektif atasan langsung semakin ditinggalkan. Organisasi modern beralih ke sistem umpan balik berkelanjutan (*continuous feedback*) yang melibatkan berbagai sumber (360 derajat). Kebijakan ini harus memastikan bahwa kriteria penilaian jelas, terkait dengan tujuan organisasi, dan dikomunikasikan kepada karyawan sejak awal. Proses penilaian harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menanggapi penilaian yang diterima dan mengajukan banding jika diperlukan. Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional dipengaruhi oleh keadilan, dukungan dari pemimpin, dan praktik sumber daya manusia. Kebijakan pengelolaan kinerja yang adil secara langsung berkontribusi pada persepsi ini. Selain itu, kebijakan harus menghubungkan hasil penilaian dengan pengembangan karir, bukan hanya dengan kompensasi. Karyawan perlu melihat bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan mereka berdasarkan hasil penilaian, bukan sekadar menghukum kinerja rendah. Keterbukaan tentang distribusi hasil penilaian di level organisasi juga membangun kepercayaan.

Kebijakan pengembangan karir dan perencanaan suksesi yang inklusif menjadi faktor kunci dalam mempertahankan karyawan berbakat di organisasi modern. Karyawan perlu melihat bahwa organisasi memiliki komitmen jangka panjang terhadap pengembangan mereka, bukan hanya memanfaatkan keterampilan mereka untuk kepentingan jangka pendek. Kebijakan ini harus mencakup program mentoring, pelatihan berkelanjutan, serta jalur karir yang jelas dan transparan. Dalam organisasi dengan tenaga kerja yang beragam, kebijakan pengembangan karir harus memastikan bahwa semua kelompok memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan. Program pengembangan kepemimpinan harus dirancang untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan kandidat dari berbagai latar belakang. Perencanaan suksesi tidak boleh hanya mengandalkan penilaian subjektif manajer, tetapi harus didasarkan pada data objektif tentang kinerja dan potensi. Karyawan juga perlu dilibatkan dalam perencanaan karir mereka sendiri melalui diskusi reguler tentang aspirasi dan rencana pengembangan. Organisasi yang memiliki kebijakan pengembangan karir yang kuat akan lebih mudah mempertahankan talenta terbaik dan mengurangi biaya rekrutmen.

Kebijakan kompensasi dan tunjangan yang kompetitif dan adil merupakan elemen non-negotiable dalam pengelolaan hubungan kerja. Karyawan perlu merasa bahwa kontribusi mereka dihargai secara finansial sesuai dengan standar pasar dan dibandingkan dengan rekan internal yang setara (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Kebijakan kompensasi harus transparan tentang bagaimana gaji ditentukan, faktor apa saja yang dipertimbangkan, dan bagaimana kenaikan gaji diputuskan. Biron, Boon, Farndale, dan Bamberger (2024) membahas tunjangan non-ekonomi yang dapat ditawarkan pemberi kerja dalam domain bantuan karyawan (*employee assistance*), termasuk program *work/life* dan program bantuan karyawan. Tunjangan ini menjadi semakin penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan, terutama generasi milenial dan Z yang menghargai keseimbangan kehidupan kerja.

Kebijakan kompensasi juga perlu mempertimbangkan kesetaraan gender dan inklusivitas. Audit kompensasi secara berkala untuk mendeteksi kesenjangan yang tidak dapat dijelaskan oleh perbedaan kinerja atau tanggung jawab menjadi praktik yang baik. Transparansi tentang rentang gaji untuk setiap level juga membantu karyawan memahami posisi mereka dan merencanakan karir. Kebijakan yang adil mengurangi potensi keluhan dan ketidakpuasan yang dapat merusak hubungan kerja (Darmawan et al., 2024).

Kebijakan penyelesaian keluhan dan mekanisme banding yang efektif merupakan komponen kunci dalam sistem hubungan kerja yang adaptif. McCabe dan Lewin (1992) menemukan bahwa sebagian besar buku pedoman karyawan menyertakan kebijakan open-door, namun efektivitasnya bergantung pada sejauh mana kebijakan tersebut didukung oleh manajemen. Kebijakan open-door yang ideal memungkinkan karyawan berbicara dengan perwakilan perusahaan kapan saja, tanpa harus melalui saluran hierarkis yang berbelit. Namun dalam praktiknya, banyak kebijakan open-door bersifat linear, mengharuskan karyawan memulai dengan atasan langsung dan baru naik ke level lebih tinggi jika masalah tidak terselesaikan. Organisasi modern perlu merancang beberapa jalur penyelesaian keluhan untuk mengakomodasi berbagai jenis masalah. Untuk masalah yang sensitif seperti pelecehan atau diskriminasi, perlu disediakan saluran pelaporan anonim yang dikelola oleh pihak independen. Untuk masalah yang lebih ringan, mediasi oleh rekan sejawat yang terlatih dapat menjadi solusi. Yang terpenting adalah karyawan merasa aman untuk melaporkan keluhan tanpa takut akan pembalasan. Kebijakan anti-retaliasi yang tegas dan ditegakkan secara konsisten menjadi prasyarat. Selain itu, organisasi perlu melacak pola keluhan untuk mengidentifikasi masalah sistemik yang memerlukan perhatian manajemen.

Kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) menjadi semakin penting dalam organisasi modern dengan tenaga kerja yang heterogen. Kebijakan DEI tidak boleh hanya menjadi pernyataan publik yang indah, tetapi harus diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Ini mencakup rekrutmen yang bebas bias, pelatihan tentang keberagaman untuk semua karyawan, pembentukan kelompok afinitas untuk karyawan dari latar belakang yang kurang terwakili, serta akuntabilitas manajemen terhadap target keberagaman. Biron, Boon, Farndale, dan Bamberger (2024) menekankan pentingnya menyeimbangkan ekuitas dengan kepatuhan terhadap aturan, serta kesejahteraan dengan efektivitas. Kebijakan DEI harus dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan spesifik berbagai kelompok, misalnya akomodasi untuk karyawan penyandang disabilitas atau kebijakan cuti yang sensitif terhadap praktik keagamaan yang berbeda. Organisasi juga perlu mengukur kemajuan DEI secara berkala dan melaporkan hasilnya secara transparan. Karyawan dari kelompok yang terpinggirkan perlu melihat bahwa komitmen organisasi terhadap DEI menghasilkan perubahan nyata, bukan sekadar retorika. Ketika kebijakan DEI diimplementasikan dengan sungguh-sungguh, hubungan kerja menjadi lebih harmonis karena semua karyawan merasa dihargai dan dihormati.

Kebijakan komunikasi internal yang efektif menjadi tulang punggung hubungan kerja di organisasi digital. Dalam lingkungan di mana karyawan tersebar di berbagai lokasi, komunikasi tidak dapat dibiarkan terjadi secara alami. Organisasi perlu merancang strategi komunikasi multi saluran yang mencakup komunikasi sinkronus (rapat virtual, panggilan telepon) dan asinkronus (surel, pesan instan, wiki internal). Kebijakan komunikasi harus menetapkan ekspektasi tentang saluran mana yang digunakan untuk keperluan apa, waktu respons yang diharapkan, serta etiket dalam komunikasi digital. Penting juga untuk menyediakan ruang interaksi sosial informal, seperti saluran khusus untuk topik non-kerja atau sesi kopi virtual terjadwal, untuk menggantikan fungsi water cooler yang hilang dalam kerja jarak jauh. Kebijakan komunikasi juga harus mengatur tentang transparansi informasi. Informasi tentang kinerja organisasi, keputusan strategis, serta tantangan yang dihadapi sebaiknya dibagikan secara terbuka kepada seluruh karyawan, bukan hanya kepada manajemen. Namun organisasi perlu menyeimbangkan transparansi dengan kerahasiaan informasi yang sensitif secara bisnis atau personal (Darmawan, 2021). Pelatihan tentang komunikasi efektif untuk semua karyawan, terutama bagi manajer, menjadi bagian penting dari implementasi kebijakan ini.

Kebijakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan menutup siklus rancangan kebijakan hubungan kerja yang adaptif (Putra & Mardikaningsih, 2022). Kebijakan tidak boleh statis; mereka harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Organisasi dapat menggunakan survei keterlibatan karyawan, wawancara keluar (exit interview), serta analisis data keluhan dan turnover untuk mengukur kualitas hubungan kerja (Eddine et al., 2023). Hasil evaluasi harus digunakan untuk merevisi kebijakan yang tidak efektif atau usang. Proses revisi kebijakan sebaiknya melibatkan perwakilan karyawan untuk memastikan bahwa perspektif mereka didengar. Perubahan kebijakan harus dikomunikasikan secara transparan, termasuk alasan perubahan dan implikasinya bagi karyawan. Siklus evaluasi dapat dilakukan setiap tahun, dengan tinjauan lebih sering untuk kebijakan yang terkait dengan perubahan lingkungan yang cepat, seperti kebijakan kerja jarak jauh. Organisasi yang berkomitmen pada perbaikan berkelanjutan akan memiliki hubungan kerja yang lebih tangguh karena karyawan melihat bahwa organisasi responsif terhadap kebutuhan mereka. Sebaliknya, organisasi yang mempertahankan kebijakan usang meskipun sudah tidak relevan akan kehilangan kredibilitas di mata karyawan.

Kebijakan kesejahteraan karyawan dan dukungan kesehatan mental menjadi semakin kritis di era kerja digital yang mengaburkan batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Burnout dan kelelahan digital telah menjadi epidemi di banyak organisasi. Kebijakan kesejahteraan dapat mencakup program bantuan karyawan (employee assistance program) yang menyediakan konseling rahasia, asuransi kesehatan yang mencakup layanan kesehatan mental, kebijakan cuti yang fleksibel termasuk cuti untuk perawatan diri, serta batasan komunikasi di luar jam kerja (right to disconnect). Sirota, Mischkind, dan Meltzer (2005) menekankan bahwa karyawan memiliki kebutuhan dasar yang ketika terpenuhi menghasilkan karyawan yang puas dan antusias. Kesejahteraan

psikologis adalah salah satu kebutuhan dasar tersebut. Kebijakan ini harus dikomunikasikan secara proaktif kepada karyawan, bukan hanya tersedia di handbook yang jarang dibaca. Pemimpin perlu dilatih untuk mendeteksi tanda-tanda stres pada anggota tim dan mendorong penggunaan layanan yang tersedia. Stigma terhadap masalah kesehatan mental masih kuat di banyak organisasi, sehingga kebijakan harus disertai dengan kampanye kesadaran yang menormalisasi pencarian bantuan. Organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan akan menuai loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Keseluruhan rancangan kebijakan yang diuraikan membentuk sistem yang saling terkait. Buku pedoman karyawan menjadi dokumen payung yang mengintegrasikan seluruh kebijakan ini. Kebijakan kerja fleksibel, pengelolaan kinerja, pengembangan karir, kompensasi, penyelesaian keluhan, DEI, komunikasi internal, evaluasi berkelanjutan, dan kesejahteraan karyawan tidak dapat berdiri sendiri. Sebagai contoh, kebijakan kerja fleksibel tanpa kebijakan komunikasi yang efektif akan menyebabkan isolasi. Kebijakan DEI tanpa kebijakan penyelesaian keluhan yang aman tidak akan memberdayakan korban diskriminasi untuk melapor. Kebijakan pengembangan karir tanpa kebijakan kompensasi yang adil tidak akan memotivasi karyawan untuk berinvestasi dalam pengembangan diri. Implementasi dapat dimulai dari kebijakan yang paling mendesak, misalnya kebijakan kerja fleksibel di era hybrid, namun peta jalan yang jelas perlu disusun untuk mengintegrasikan kebijakan lainnya secara bertahap. Organisasi dengan sumber daya terbatas dapat memprioritaskan kebijakan yang paling langsung mempengaruhi hubungan kerja sehari-hari, seperti komunikasi dan penyelesaian keluhan. Evaluasi berkala akan membantu organisasi menyesuaikan prioritas seiring perubahan kebutuhan.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengelolaan hubungan kerja yang efektif dalam organisasi modern mencakup penerapan komunikasi terbuka dan transparan, penciptaan mekanisme suara karyawan yang aman, penerapan keadilan organisasional secara konsisten, pengembangan kontrak psikologis yang positif, pembangunan hubungan industrial yang harmonis, pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta penanganan disiplin dan konflik yang adil. Ketujuh strategi ini saling terkait dan memerlukan implementasi simultan. Rancangan kebijakan hubungan kerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan dan keberagaman tenaga kerja meliputi penyusunan buku pedoman karyawan yang mencerminkan nilai organisasi, kebijakan kerja fleksibel, pengelolaan kinerja berkelanjutan, pengembangan karir inklusif, kompensasi adil, penyelesaian keluhan efektif, kebijakan keberagaman dan inklusi, komunikasi internal multi saluran, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, serta dukungan kesejahteraan karyawan.

Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, temuan ini menyediakan kerangka kerja untuk mendiagnosis kualitas hubungan kerja di organisasi mereka. Disarankan untuk memulai dengan survei persepsi karyawan tentang keadilan, dukungan, dan keterbukaan komunikasi. Bagi peneliti selanjutnya,

studi empiris kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antara penerapan kebijakan tertentu dengan indikator hubungan kerja seperti kepuasan karyawan, retensi, dan produktivitas sangat diperlukan. Penelitian lintas industri juga penting karena karakteristik hubungan kerja mungkin berbeda antara sektor manufaktur dan jasa. Keterbatasan penelitian ini adalah tidak adanya analisis tentang bagaimana strategi perlu dimodifikasi terkait ekonomi gig di mana hubungan kerja bersifat lebih transaksional. Penelitian masa depan dapat mengembangkan model hubungan kerja untuk pekerja lepas dan kontrak.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Biron, M., Boon, C., Farndale, E., & Bamberger, P. (2024). The employee relations subsystem. In M. Biron, C. Boon, E. Farndale, & P. Bamberger, *Human Resource Strategy* (3rd ed., Chapter 9). Routledge.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. Sage Publications.
- Corte-Real, J.M., M. Khairi, & R. K. Khayru. (2021). Effective Leadership Development to Enhance the Capacity of Social Organizations to Respond to Complex Social Challenges, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 203 – 208.
- Darmawan, D. (2021). Objective Vagueness, Appraisal Bias, and Lack of Employee Involvement in Performance Appraisal and Job Satisfaction in Organizations, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 117 – 122.
- Darmawan, D. (2022). The Relationship between Work-Life Balance and Perceived Organizational Support to Employees Psychological Well-Being of Employees in Modern Work Environments, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 73 – 80.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Darmawan, D., Putra, A. R., Khayru, R. K., Mardikaningsih, R., & Nuraini, R. (2025). Pengaruh Cultural Values dan Work Motivation Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 1-13.
- Eddine, B. A. S., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87–100.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 51-58.
- Hariani, M., & R. Mardikaningsih. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67 - 72.
- Hariani, M., Issalillah, F., Darmawan, D., & Djazilan, M. S. (2022). Hubungan Kerja Yang Efektif: Eksplorasi Dampak Identifikasi, Kepercayaan, dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Tenaga Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 42-54.
- Irfan, M. (2025). Religiusitas dalam Program Pelatihan dan Pengembangan SDM: Peningkatan Kompetensi dan Soft Skills Berbasis Nilai Spiritual. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 97-112.
- Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2024). Efektivitas Komunikasi Internal dalam Membentuk Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 67-80.
- Irfan, M., & Darmawan, D. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Kinerja Tinggi dan Kebertahanan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 71-84.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2024). Penguatan Budaya Pembelajaran Sebagai Dasar Adaptasi Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 38-50.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F.M. (2011). *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques*. Sage Publications.
- Kougiannou, N.K., & Mendonça, P. (2025). Managerial prerogative and strategic choice in employment relations. In A. Smith, P. Dibben, & A. Wilkinson (Eds.), *Theories and Concepts in Work and Employment Relations: A Concise Guide* (pp. 125-132). Edward Elgar Publishing.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (1996). *Core Personnel and Development*. Institute of Personnel and Development.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Goal Cascading dan Strategic Alignment dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 59-72.
- Mardikaningsih, R., & Halizah, S. N. (2023). Proses Adaptasi Perusahaan Terhadap Perubahan Teknologi Informasi Serta Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 52-70.

- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2022). Nilai Profesionalisme yang Relevan dan Strategi Pengembangannya di Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 71–84.
- McCabe, D. (1990). Open door policies: A new look. *Employment Relations Today*, 17(3), 211-218.
- McCabe, D., & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.
- Miles, R.E. (1965). Human relations or human resources? *Harvard Business Review*, 43(4), 73-81.
- Oluwatosin, A., D. Darmawan, & A. P. Marsal. (2021). Linkage of Employee Welfare Programs with Workforce Retention in Modern Organizational Management Policies, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 171 – 176.
- Pakpahan, N. H., D. Darmawan, & J. A. Rojak. (2022). Racial Discrimination and How Psychological Wellbeing and Social Engagement Impacts: A Review of the Literature on Identity, Stigma, and Coping Strategies in Multicultural Societies, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 87 – 94.
- Putra, A. R. & R. Mardikaningsih. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4 – 10.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ritter, B.M. (2025). Can the original use of an employee handbook inform present day and future employee relations? *Global Business and Organizational Excellence*, 44, 5-15.
- Rojak, J. A. (2025). Peran Pemimpin Transformasional dalam Pengembangan Kompetensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 65–80.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace* (pp. 149-164). Quorum Books.
- Sirota, D., Mischkind, L.A., & Meltzer, M.I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. Wharton School Publishing.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45.