

DI LUAR MODEL PROSES HRM: TEORI KOGNITIF-AFEKTIF TENTANG PEMAHAMAN KARYAWAN DALAM IMPLEMENTASI SDM

Hendro Wibowo¹, Rini Rahmawati², Meiske Claudia³

^{1,2,3}Program Doktor Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat

Email penulis korespondensi: hendrowidyatama911@gmail.com

Abstrak: Naskah ini mengusulkan teori kognitif-afektif tentang pemahaman karyawan dalam implementasi sumber daya manusia (SDM), yang membahas keterbatasan kritis dalam model proses SDM (Bowen & Ostroff, 2004). Sementara kerangka kerja SDM yang ada berfokus pada bagaimana sistem mengomunikasikan maksud organisasi melalui praktik yang berbeda, konsisten, dan konsensual, kerangka kerja tersebut sebagian besar mengabaikan bagaimana karyawan menafsirkan dan menanggapi praktik ini secara emosional. Makalah konseptual ini memadukan teori-teori psikologis, termasuk pemahaman (Weick, 1995), teori atribusi, teori skema, dan teori peristiwa afektif, untuk menjelaskan bagaimana karyawan memproses secara kognitif dan bereaksi secara emosional terhadap praktik SDM dalam berbagai konteks. Model yang diusulkan mengidentifikasi dua mekanisme utama: pembuatan makna kognitif (melalui skema dan atribusi) dan reaksi afektif (emosi terpisah yang dipicu oleh peristiwa SDM). Proses-proses ini bersama-sama membangun interpretasi karyawan terhadap maksud SDM, yang pada gilirannya membentuk respons perilaku. Moderator kontekstual, seperti kejelasan kebijakan SDM dan dukungan atasan, juga diteorikan mempengaruhi mekanisme ini. Enam proposisi yang dapat diuji disajikan untuk memandu penelitian empiris di masa mendatang. Kerangka kerja ini memajukan teori manajemen sumber daya manusia dengan menjembatani desain sistem tingkat makro dengan psikologi karyawan tingkat mikro, yang menawarkan gambaran yang lebih dinamis dan bernuansa tentang implementasi sumber daya manusia. Kerangka kerja ini membahas "kotak hitam" manajemen sumber daya manusia yang sudah lama ada dengan mengungkap bagaimana makna dibangun secara aktif daripada diterima secara pasif. Teori ini memiliki relevansi khusus dalam lingkungan yang kompleks dan ambigu seperti merger, transformasi digital, dan lingkungan kerja hibrida, di mana risiko salah tafsir tinggi. Dengan menanamkan kedalaman psikologis ke dalam analisis sistem sumber daya manusia, studi ini memberikan kontribusi pendekatan yang berpusat pada manusia terhadap teori dan praktik manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci: Model proses manajemen sumber daya manusia, pemahaman karyawan, teori kognitif-afektif, C, emosi, implementasi SDM

PENDAHULUAN

Model proses manajemen sumber daya manusia (SDM) (Bowen & Ostroff, 2004) telah secara signifikan memajukan pemahaman kita tentang bagaimana sistem SDM mempengaruhi kinerja organisasi. Namun, model ini sebagian besar mengadopsi perspektif makro, mengabaikan proses psikologis rumit yang melaluinya karyawan menafsirkan dan menanggapi praktik SDM (Kroon dkk., 2021). Meskipun penelitian terbaru mengakui peran persepsi karyawan dalam efektivitas SDM (Piening dkk., 2020), mekanisme kognitif dan afektif yang mendasari persepsi ini masih kurang dipahami. Kesenjangan teoritis ini terutama terlihat dalam situasi di mana karyawan menghadapi kebijakan SDM yang ambigu atau

kompleks, seperti pengaturan kerja yang fleksibel atau sistem manajemen kinerja (Kwon dkk., 2023). Tanpa kerangka kerja komprehensif yang mengintegrasikan dimensi kognitif dan afektif, model proses SDM tetap tidak lengkap, membatasi kekuatan penjelasan dan utilitas praktisnya.

Tujuan utama dari penulisan manuskrip ini adalah untuk mengembangkan teori afektif kognitif tentang pemahaman karyawan dalam implementasi SDM. Dengan mensintesis wawasan dari literatur proses SDM dengan teori kognisi dan afek, kami berusaha untuk menjelaskan bagaimana karyawan memproses secara mental dan bereaksi secara emosional terhadap praktik SDM. Secara khusus, penelitian ini memiliki tiga tujuan: pertama, untuk mengidentifikasi mekanisme kognitif utama, seperti skema dan atribusi, yang membentuk interpretasi karyawan terhadap praktik SDM; kedua, untuk memeriksa peran respons afektif, termasuk emosi diskrit, dalam mempengaruhi interpretasi ini; dan ketiga, untuk mengusulkan faktor kontekstual yang memoderasi proses pemahaman, seperti kejelasan kebijakan SDM dan dukungan supervisor. Melalui tujuan-tujuan ini, kami bertujuan untuk memperluas model proses SDM dengan menggabungkan proses psikologis tingkat mikro, sehingga menawarkan pemahaman yang lebih bernuansa tentang implementasi SDM.

Meskipun semakin diakuinya sensemaking karyawan dalam penelitian HRM, beberapa kesenjangan kritis masih ada. Pertama, penelitian yang ada cenderung memperlakukan persepsi karyawan sebagai sesuatu yang statis dan satu dimensi, mengabaikan interaksi dinamis antara kognisi dan afek (Oc, 2022). Kedua, meskipun literatur HRM telah secara ekstensif meneliti hasil praktik HR, literatur tersebut belum memberikan perhatian yang cukup pada proses psikologis mendasar yang menjelaskan mengapa dan bagaimana karyawan merespons praktik ini dengan berbagai cara (Jiang dkk., 2022). Ketiga, penelitian sebelumnya sebagian besar mengabaikan kondisi kontekstual yang memperkuat atau melemahkan sensemaking karyawan, yang mengakibatkan pemahaman yang terfragmentasi tentang implementasi HR di berbagai pengaturan organisasi (Alfes dkk., 2021). Naskah ini membahas kesenjangan ini dengan mengusulkan kerangka teoritis integratif yang menjembatani sistem HRM makro dengan pengalaman karyawan tingkat mikro.

Kebaruan studi ini terletak pada fokus gandanya pada kognisi dan afek sebagai pendorong pelengkap dari pembentukan makna karyawan. Tidak seperti penelitian sebelumnya, yang sebagian besar telah meneliti proses-proses ini secara terpisah, kerangka kerja kami secara eksplisit mempertimbangkan efek sinergisnya. Lebih jauh, dengan mengacu pada teori pembentukan makna (Weick, 1995) dan teori peristiwa afektif (Weiss &

Cropanzano, 1996), kami menyediakan landasan teoritis yang kuat untuk memahami dasar-dasar psikologis implementasi SDM. Pendekatan ini tidak hanya memajukan teori SDM tetapi juga menawarkan wawasan praktis untuk merancang praktik SDM yang selaras dengan pengalaman kognitif dan afektif karyawan.

TINJAUAN LITERATUR

Model Proses HRM: Tinjauan Kritis Asumsi dan Keterbatasannya

Model proses manajemen sumber daya manusia yang diusulkan oleh Bowen dan Ostroff (2004) mengonseptualisasikan sistem sumber daya manusia sebagai mekanisme komunikasi yang menyampaikan tujuan dan nilai organisasi melalui pesan sumber daya manusia yang khas, konsisten, dan konsensual. Meskipun model ini telah secara substansial mempengaruhi penelitian manajemen sumber daya manusia strategis, model ini bertumpu pada beberapa asumsi utama yang semakin diteliti.

Salah satu asumsi inti adalah penyampaian pesan SDM yang linear dan rasional, yang menyiratkan bahwa sistem SDM yang dirancang dengan baik secara alami akan mengarah pada respons karyawan yang diinginkan. Namun, penelitian terkini menyoroti bahwa proses ini jauh lebih kompleks dan non-linear karena variabilitas dalam interpretasi karyawan (Piening, dkk, 2020). Selain itu, model tersebut meremehkan proses psikologis yang terlibat dalam persepsi dan internalisasi praktik SDM, dengan asumsi bahwa karyawan adalah penerima informasi yang pasif, bukan pembuat makna yang aktif (Kroon, dkk, 2021).

Keterbatasan lainnya adalah fokus utama model pada variabel tingkat organisasi, yang mengabaikan faktor karyawan tingkat mikro, seperti pengalaman sebelumnya, emosi, dan skema individu, yang membentuk bagaimana pesan SDM dipahami dan dijalankan (Sanders & Yang, 2021). Bias tingkat makro ini membatasi kemampuan model untuk menjelaskan reaksi karyawan yang berbeda terhadap sistem SDM yang sama, sehingga membatasi daya penjelasannya dalam konteks organisasi yang beragam (Alfes, dkk, 2021). Lebih jauh lagi, model proses manajemen sumber daya manusia tidak cukup memperhitungkan ambiguitas kontekstual. Dalam organisasi modern yang dicirikan oleh kompleksitas dan perubahan yang cepat, kebijakan SDM sering kali mengandung pesan yang tersirat atau saling bertentangan, contoh utamanya adalah pengaturan kerja yang fleksibel, yang harus ditafsirkan dan disesuaikan oleh karyawan. Skenario ambigu ini tidak ditangani secara memadai dalam model asli (Kwon, dkk, 2023). Singkatnya, meskipun model proses SDM menyediakan sudut pandang struktural yang berharga, model ini memerlukan penambahan melalui teori-teori

psikologi yang mempertimbangkan bagaimana individu terlibat secara kognitif dan emosional dengan sistem SDM.

Pemahaman Karyawan: Wawasan dari Teori Weick dan Kesenjangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sensemaking, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Weick (1995), adalah proses yang dilalui individu untuk menafsirkan dan memberi makna pada peristiwa yang ambigu. Inti dari teori ini adalah gagasan bahwa *sensemaking* bersifat retrospektif, didorong oleh identitas, dan dibangun secara sosial. Penerapan perspektif ini pada manajemen sumber daya manusia mengungkap dimensi baru dalam memahami respons karyawan terhadap praktik SDM.

Dalam konteks implementasi SDM, karyawan sering kali menghadapi praktik yang ambigu, tumpang tindih, atau tidak konsisten yang memerlukan interpretasi aktif. Misalnya, sistem manajemen kinerja dapat secara bersamaan menekankan kolaborasi dan kompetisi, yang menyebabkan disonansi kognitif (van der Toorn, 2022). Dalam kasus seperti itu, karyawan mengandalkan model mental dan isyarat sosial untuk membangun narasi yang koheren tentang maksud organisasi. Namun, penerapan teori Weick dalam manajemen sumber daya manusia masih belum berkembang. Sementara beberapa akademisi telah mulai mengeksplorasi bagaimana karyawan "memahami" praktik SDM (Sanders, Yang, & Li, 2021), sebagian besar karya ini tidak memiliki landasan teoritis dalam interaksi dinamis antara kognisi dan afek. Selain itu, sebagian besar studi yang menggunakan lensa *sensemaking* berfokus pada perubahan organisasi atau konteks krisis daripada implementasi SDM sehari-hari (Oc, 2022). Fokus yang sempit ini mengabaikan potensi *sensemaking* untuk mempengaruhi persepsi keadilan, kredibilitas, dan manfaat praktik SDM rutin.

Selain itu, peran identitas dalam pengambilan makna SDM merupakan domain yang belum banyak dieksplorasi. Karyawan menafsirkan pesan SDM tidak hanya berdasarkan logika atau perasaan, tetapi juga melalui identitas pribadi dan sosial mereka, seperti melihat diri mereka sebagai pekerja dengan kinerja tinggi atau kontributor setia, yang menyaring bagaimana kebijakan dipersepsikan dan diberlakukan (Colquitt, LePine, & Erez, 2021). Oleh karena itu, integrasi yang lebih kaya antara teori *sensemaking* Weick ke dalam penelitian HRM dapat membantu mengungkap struktur kognitif dan pemicu emosional yang memediasi interpretasi kebijakan SDM, terutama dalam konteks ambiguitas atau perubahan.

Mekanisme Kognitif-Afektif: Mengintegrasikan Teori Skema, Atribusi, dan Peristiwa Afektif

Teori Skema

Skema adalah kerangka kerja mental yang membentuk cara individu memahami, menginterpretasikan, dan mengingat informasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, karyawan menggunakan skema untuk memahami kebijakan SDM berdasarkan pengalaman masa lalu, norma budaya, dan sinyal organisasi (Pichler, dkk., 2021). Misalnya, seorang karyawan dengan pengalaman negatif sebelumnya dalam evaluasi kinerja dapat menginterpretasikan umpan balik yang membangun sebagai kritik, terlepas dari maksud sistem SDM. Skema juga mempengaruhi respons antisipatif terhadap inisiatif SDM. Ketika praktik SDM selaras dengan skema yang sudah ada sebelumnya, seperti pandangan perkembangan sistem penilaian, karyawan cenderung memberikan respons positif. Sebaliknya, ketidaksesuaian skema dapat menyebabkan kebingungan atau penolakan (Jiang, dkk., 2022).

Teori Atribusi

Teori atribusi memberikan sudut pandang lain untuk meneliti bagaimana karyawan menginterpretasikan praktik SDM. Karyawan sering mencari penjelasan kausal untuk tindakan organisasi, mengaitkannya dengan motif internal (misalnya, kepedulian manajemen) atau eksternal (misalnya, pemotongan biaya) (Martinko, dkk, 2021).

Atribusi ini secara signifikan mempengaruhi perilaku keterlibatan, kepercayaan, dan kinerja. Misalnya, jika sistem bonus berbasis kinerja dianggap sebagai penghargaan sejati atas prestasi, hal itu dapat meningkatkan motivasi. Namun, jika karyawan mengaitkannya dengan favoritisme manajerial atau penghematan biaya, sistem yang sama dapat menimbulkan sinisme (Frenkel, dkk., 2021).

Teori Peristiwa Afektif (AET)

AET (Weiss & Cropanzano, 1996) menekankan bahwa kejadian di tempat kerja memicu reaksi emosional, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap dan perilaku. Meskipun literatur manajemen sumber daya manusia secara tradisional berfokus pada penilaian kognitif, konsekuensi emosional dari praktik SDM masih kurang dieksplorasi. Kejadian seperti menerima umpan balik, perubahan jadwal kerja, atau modifikasi tunjangan dapat membangkitkan respons emosional yang kuat, mulai dari kebanggaan hingga kecemasan,

yang membentuk interpretasi dan tindakan selanjutnya (Mignonac dkk., 2022). Respons afektif bukan sekadar produk sampingan, tetapi bagian integral dari proses pembuatan makna. Misalnya, pengalaman orientasi yang positif secara emosional dapat memperkuat identifikasi organisasi, sementara komunikasi PHK yang menyedihkan dapat menimbulkan ketidakpercayaan jangka panjang. Jejak emosional tersebut bertindak sebagai filter dalam memproses sinyal SDM di masa mendatang (Kim & Beehr, 2021).

Dengan demikian, mengintegrasikan teori skema, teori atribusi, dan AET memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme psikologis yang mendasari pembentukan makna karyawan. Kerangka kerja ini secara kolektif menunjukkan bahwa implementasi SDM bukan sekadar latihan komunikasi, tetapi proses yang sangat interpretatif dan emosional.

Tinjauan Studi Terkait Sebelumnya

Tabel ini merangkum studi-studi terpilih sebelumnya yang telah membahas tema-tema serupa dengan naskah terkini tentang pemahaman karyawan dalam implementasi SDM. Tinjauan ini membandingkan judul-judul, penulis-penulis, fenomena-fenomena yang diteliti, kesenjangan-kesenjangan penelitian, hal-hal baru, hasil-hasil, dan metodologi-metodologi untuk menyoroti bagaimana naskah terkini memajukan bidang tersebut.

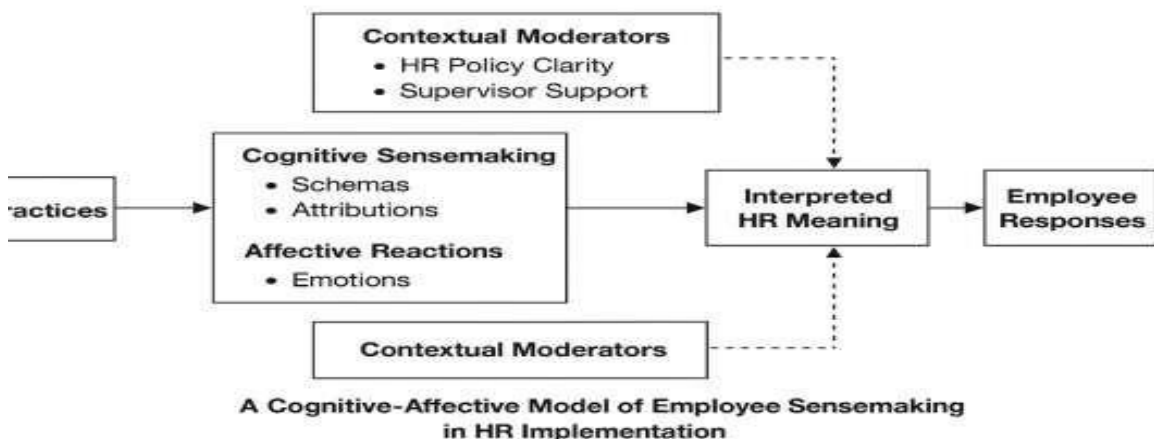
Judul	Penulis	Fenomena untuk Dipelajari	Kesenjangan Penelitian	Kebaruan	Hasil	Metodologi
Kekuatan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang Dirasakan dan Reaksi Karyawan	Bowen dan Ostroff (2004)	Bagaimana praktik SDM yang berbeda, konsisten, dan konsensual membentuk respons karyawan.	Kurangnya analisis psikologis tingkat mikro; eksplorasi interpretasi karyawan terbatas.	Memperkenalkan kekuatan sistem HRM sebagai sebuah konstruksi.	Kekuatan sistem SDM memprediksi sikap dan perilaku karyawan.	Model teoritis; analisis konseptual.
Perhatikan Kesenjangan yang Dimaksudkan dan Diterapkan: Memahami Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia	Piening dan kawan-kawan (2020)	Meneliti perbedaan antara praktik HRM yang dimaksudkan dan yang dipersepsikan.	Tidak memperhitungkan mekanisme emosional atau atribusi dalam persepsi.	Menyoroti kesenjangan persepsi sebagai inti implementasi SDM.	Mengungkapkan ketidakkonsistenan dalam interpretasi implementasi SDM.	Wawancara kualitatif.

Siapa yang Masuk Akal dan Kapan? Peran Supervisor dalam Pemahaman Karyawan	Okt (2022)	Menjelajahi pengaruh supervisor terhadap pemahaman karyawan.	Tidak memiliki kerangka kerja terpadu yang mencakup proses kognitif dan emosional.	Supervisor sebagai moderator dalam pengambilan keputusan SDM.	Pemberian makna pengawasan mempengaruhi interpretasi SDM.	Studi lapangan dengan survei.
Reaksi Emosional terhadap Praktik SDM: Teori Peristiwa Afektif yang Ditinjau Kembali	Migno-nac dan kawan-kawan (2022)	Menyelidiki respons emosional terhadap praktik SDM.	Berfokus pada afek saja, tidak terintegrasi dengan proses kognitif.	Menerapkan AET pada konteks SDM.	Mengidentifikasi pola emosional setelah kejadian SDM.	Studi empiris berbasis survei.
Di Luar Model Proses HRM: Teori Kognitif-Afektif tentang Pemahaman Karyawan dalam Implementasi SDM	Wibo-wo, Rahmawati, & Claudia (2025)	Model terpadu mekanisme kognitif dan afektif dalam pemahaman SDM.	Tidak ada model sebelumnya yang menggabungkan skema, atribusi, emosi, dan moderator kontekstual.	Model jalur ganda yang menjembatani HRM dan psikologi karyawan.	Mengusulkan proposisi yang dapat diuji dan kerangka kerja terpadu untuk implementasi SDM.	Pengembangan teori konseptual.

Kerangka Teoritis

Model Kognitif-Afektif Pemahaman Karyawan dalam Implementasi SDM

Bagian ini memperkenalkan teori kognitif-afektif tentang pemahaman karyawan selama penerapan praktik sumber daya manusia (SDM). Model yang diilustrasikan dalam Gambar 1 mengonseptualisasikan respons karyawan sebagai sesuatu yang muncul dari interaksi dinamis antara proses kognitif (seperti skema dan atribusi), reaksi afektif (terutama respons emosional yang berbeda terhadap peristiwa SDM), dan moderator kontekstual (termasuk kejelasan kebijakan SDM dan dukungan atasan). Mekanisme ini beroperasi secara kolektif untuk membentuk cara karyawan menafsirkan, mengevaluasi, dan bereaksi terhadap sistem SDM.



Gambar 1: Model Kognitif-Afektif Pemahaman Karyawan dalam Implementasi SDM

Gambar 1 mengilustrasikan model kognitif-afektif yang diusulkan dari sensemaking karyawan dalam implementasi sumber daya manusia (SDM). Model ini dimulai dengan praktik SDM, yang berfungsi sebagai stimulus awal yang harus ditafsirkan oleh karyawan. Stimulus ini mengaktifkan dua jalur paralel namun saling berinteraksi: sensemaking kognitif dan reaksi afektif. Jalur kognitif mencakup skema mental dan penalaran atribusional. Karyawan memanfaatkan kerangka kognitif yang telah ada sebelumnya, yang dibentuk melalui pengalaman sebelumnya dan norma organisasi, untuk mengevaluasi maksud dan makna praktik SDM. Secara bersamaan, jalur afektif menangkap respons emosional karyawan terhadap peristiwa terkait SDM, seperti umpan balik, pengakuan, atau perubahan kebijakan. Emosi ini, baik positif maupun negatif, membentuk lensa yang melaluinya pesan SDM diproses dan dievaluasi.

Baik respons kognitif maupun afektif bertemu untuk mempengaruhi makna SDM yang ditafsirkan karyawan, pada dasarnya, pemahaman subjektif tentang apa yang dilambangkan praktik SDM dalam hal maksud manajerial, keadilan, dan implikasi pribadi. Interpretasi ini kemudian memandu respons karyawan, yang mungkin mencakup tingkat keterlibatan, kepercayaan pada manajemen, atau perilaku kerja diskresioner. Yang terpenting, model tersebut menggabungkan moderator kontekstual yang membentuk kekuatan dan arah proses ini. Kejelasan kebijakan SDM dan dukungan supervisor berfungsi sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi bagaimana karyawan terlibat secara kognitif dan emosional dengan praktik SDM. Tingkat kejelasan dan dukungan yang tinggi meningkatkan akurasi interpretatif dan stabilitas emosional, sehingga mendorong hasil karyawan yang lebih baik. Dengan demikian, model tersebut menyoroti bahwa reaksi karyawan bukan sekadar produk sampingan dari desain SDM tetapi secara aktif dibangun melalui mekanisme psikologis dan kontingensi kontekstual.

Proses Pembuatan Makna Kognitif

Pemahaman karyawan dimulai dengan mekanisme penilaian kognitif, khususnya aktivasi skema mental dan penalaran atribusional yang ada. Skema adalah struktur pengetahuan terorganisasi yang digunakan karyawan untuk menginterpretasikan praktik SDM berdasarkan pengalaman sebelumnya, norma budaya, dan nilai-nilai organisasi yang dipelajari (Pichler, dkk, 2021). Misalnya, tinjauan kinerja dapat dianggap positif oleh karyawan dengan

skema pengembangan, sementara karyawan lain dengan skema hukuman dapat menginterpretasikannya sebagai kontrol evaluatif.

Secara paralel, penalaran atribusional memungkinkan karyawan untuk mengaitkan penyebab dan maksud dengan praktik SDM. Karyawan berusaha untuk menentukan apakah inisiatif SDM dimotivasi oleh perhatian yang tulus terhadap pengembangan atau oleh kepentingan manajerial yang bersifat instrumental. Sifat atribusi ini secara signifikan mempengaruhi kepercayaan, keterlibatan, dan upaya diskresioner (Martinko, dkk., 2021). Karyawan yang mengaitkan praktik SDM dengan maksud organisasi yang baik cenderung menginternalisasi tujuan mendasar mereka dan menyelaraskan perilaku mereka sesuai dengan itu (Jiang dkk., 2022).

Proposisi 1: Skema yang terbentuk sebelumnya pada diri karyawan mengenai praktik SDM berpengaruh positif terhadap atribusi mereka terhadap maksud manajerial selama implementasi SDM.

Proposisi 2: Interpretasi atribusi terhadap praktik SDM memediasi hubungan antara sistem SDM dan respons perilaku karyawan, sehingga atribusi internal (baik hati) dikaitkan dengan perilaku yang lebih konstruktif daripada atribusi eksternal (manipulatif).

Reaksi Afektif terhadap Peristiwa SDM

Teori Peristiwa Afektif (AET) menyatakan bahwa peristiwa di tempat kerja membangkitkan reaksi emosional yang kemudian membentuk sikap dan perilaku (Weiss & Cropanzano, 1996). Dalam manajemen sumber daya manusia, berbagai aktivitas, seperti sesi umpan balik, penghargaan, atau perubahan kebijakan, merupakan peristiwa yang sarat emosi. Karyawan bereaksi terhadap peristiwa-peristiwa ini dengan emosi-emosi tertentu seperti kebanggaan, frustrasi, rasa syukur, atau kecemasan (Mignonac dkk., 2022). Emosi-emosi ini tidak bersifat insidental tetapi berfungsi sebagai filter penting dalam cara individu mengevaluasi pesan-pesan SDM dan menentukan maknanya.

Reaksi emosional yang positif meningkatkan keterbukaan terhadap interpretasi, memperkuat kepercayaan, dan merangsang keterlibatan. Sebaliknya, emosi negatif seperti kebencian atau ketakutan dapat memicu kognisi defensif dan mendorong resistensi (Kim & Beehr, 2021). Respons emosional juga dapat memperkuat atau mengubah skema yang ada, sehingga mempengaruhi interpretasi masa depan dari praktik SDM yang serupa.

Proposisi 3: Reaksi emosional yang berbeda terhadap peristiwa terkait SDM mempengaruhi pemahaman karyawan dengan membentuk evaluasi mereka terhadap kredibilitas, kewajaran,

dan tujuan praktik SDM.

Proposisi 4: Respons emosional yang positif terhadap acara SDM berhubungan positif dengan persepsi karyawan terhadap kekuatan sistem SDM, sedangkan emosi negatif berhubungan dengan persepsi ketidakkonsistenan atau manipulasi.

Moderator Kontekstual: Kejelasan Kebijakan SDM dan Dukungan Supervisor

Interpretasi karyawan terhadap praktik SDM tidak semata-mata ditentukan oleh mekanisme kognitif-afektif internal; interpretasi tersebut juga dipengaruhi oleh kondisi kontekstual eksternal. Dua faktor yang sangat penting adalah kejelasan kebijakan SDM dan tingkat dukungan atasan. Kejelasan kebijakan SDM mengacu pada sejauh mana praktik SDM diartikulasikan dengan bahasa yang tidak ambigu, konsisten, dan transparan secara prosedural (Sanders, dkk., 2021). Ketika kebijakan SDM jelas, karyawan cenderung menafsirkannya secara seragam, sehingga mengurangi variabilitas interpretatif dan disonansi kognitif (Kroon dkk., 2021).

Dukungan dari supervisor, di sisi lain, bertindak sebagai isyarat relasional yang mempengaruhi pemrosesan kognitif dan emosional praktik SDM. Supervisor yang suportif berperan sebagai pemberi makna yang membantu karyawan memahami maksud pesan SDM, terutama dalam situasi yang ambigu (Oc, 2022). Mereka juga berperan sebagai penyangga emosional, mengurangi dampak pengalaman SDM yang negatif dan memperkuat pengalaman yang positif (van der Toorn, 2022).

Proposisi 5: Kejelasan kebijakan SDM memoderasi hubungan antara pembuatan makna kognitif dan hasil karyawan, sehingga interpretasi yang konsisten dengan skema lebih mungkin terjadi dalam kondisi kejelasan yang tinggi.

Proposisi 6: Dukungan atasan memoderasi hubungan antara reaksi afektif dan pemahaman karyawan, sehingga pengaruh emosi negatif berkurang ketika dukungan atasan yang dirasakan tinggi.

Secara keseluruhan, model ini menyoroti bahwa respons karyawan terhadap implementasi SDM tidaklah otomatis atau seragam. Sebaliknya, respons tersebut merupakan produk dari proses pembentukan makna yang kompleks yang dibentuk oleh struktur kognitif dan pengalaman afektif. Proses-proses ini selanjutnya dikontekstualisasikan oleh moderator eksternal yang memperkuat atau mengurangi dampak mekanisme tingkat individu. Dengan mengadopsi kerangka kerja terpadu ini, para peneliti dan praktisi dapat lebih memahami

variabilitas dalam reaksi karyawan terhadap sistem SDM yang tampaknya serupa dan meningkatkan desain dan penyampaian praktik SDM agar selaras dengan realitas psikologis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implikasi Teoritis

Model kognitif-afektif dari pemahaman karyawan yang disajikan dalam naskah ini memajukan teori manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam beberapa cara yang signifikan. Pertama dan terutama, model ini memperluas model proses SDM yang mendasar (Bowen & Ostroff, 2004) dengan mengalihkan fokus dari bagaimana sistem SDM dirancang dan dikomunikasikan ke bagaimana sistem tersebut ditafsirkan dan diinternalisasikan oleh karyawan. Model proses SDM berasumsi bahwa ketika praktik SDM bersifat khas, konsisten, dan konsensual, praktik tersebut akan ditafsirkan secara akurat dan menghasilkan hasil perilaku yang seragam. Namun, model tingkat makro ini tidak secara memadai menangkap variabilitas psikologis tingkat mikro dalam respons karyawan, terutama dalam pengaturan organisasi yang kompleks atau ambigu (Kroon dkk., 2021; Jiang dkk., 2022). Model saat ini memperkenalkan granularitas psikologis dengan mengidentifikasi mekanisme kognitif dan afektif ganda yang melaluinya praktik SDM diproses secara mental. Dengan demikian, model ini secara langsung menjawab seruan ilmiah terkini untuk memeriksa "kotak hitam" implementasi SDM, tidak hanya mengasumsikan bahwa pesan SDM diterima sebagaimana mestinya, tetapi juga menjelaskan bagaimana kognisi dan emosi karyawan ikut menentukan interpretasi dan respons mereka (Piening dkk., 2020; Sanders, Yang, & Li, 2021). Dengan cara ini, teori kami memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana sistem SDM berfungsi dalam praktik, khususnya dalam kondisi ketidakpastian atau perubahan.

Selain itu, model ini berfungsi sebagai jembatan konseptual antara literatur sistem manajemen sumber daya manusia tingkat makro dan teori psikologi tingkat mikro. Model ini memadukan teori sensemaking (Weick, 1995), teori atribusi (Martinko, Harvey, & Douglas, 2021), dan teori peristiwa afektif (Weiss & Cropanzano, 1996) untuk menjelaskan bagaimana karyawan memaknai peristiwa SDM. Pendekatan interdisipliner ini memfasilitasi penyerbukan silang antara manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, sehingga memperkaya kedua bidang tersebut. Yang terpenting, model ini mengakui bahwa sensemaking karyawan tidak hanya bersifat kognitif tetapi juga sangat emosional, yang khususnya relevan dalam iklim organisasi saat ini yang dicirikan oleh ekspektasi karyawan yang tinggi terhadap keadilan, transparansi, dan keamanan psikologis (Oc, 2022; Mignonac

dkk., 2022).

Implikasi Praktis

Teori ini menawarkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi praktisi SDM yang ingin meningkatkan efektivitas sistem SDM melalui strategi implementasi yang lebih berpusat pada karyawan. Salah satu hal penting yang dapat diambil adalah bahwa praktik SDM tidak hanya harus dirancang dengan baik secara teknis tetapi juga selaras secara psikologis dengan skema dan pengalaman emosional karyawan. Oleh karena itu, strategi komunikasi harus bergerak melampaui pesan kepatuhan formal untuk mencakup mekanisme yang mengatasi potensi salah tafsir dan respons emosional.

Misalnya, sistem manajemen kinerja dapat ditingkatkan dengan mengartikulasikan tujuan pengembangannya secara eksplisit, menyelaraskan umpan balik dengan nilai- nilai karyawan, dan memberikan kepastian emosional selama percakapan evaluatif. Demikian pula, program orientasi dapat dirancang untuk menyampaikan harapan teknis dan menumbuhkan pengalaman emosional positif yang mendukung identifikasi organisasi (Kim & Beehr, 2021). Selain itu, pelatihan supervisor menjadi krusial. Seperti yang disoroti dalam model tersebut, supervisor memainkan peran ganda sebagai penerjemah kognitif dan penyangga emosional. Membekali supervisor dengan keterampilan untuk merasakan dan mengelola reaksi karyawan, baik kognitif maupun emosional, dapat mengurangi ketidakselarasan antara praktik SDM yang dimaksudkan dan yang dipersepsikan. Menyediakan naskah, panduan pelatihan, dan alat refleksi dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk menyampaikan pesan SDM dengan empati dan kejelasan. Selain itu, kejelasan kebijakan SDM harus diperlakukan sebagai kriteria desain inti. Organisasi harus berinvestasi dalam dokumentasi yang mudah digunakan, terminologi yang konsisten, dan saluran terbuka untuk klarifikasi, khususnya di area yang kompleks seperti pengaturan kerja hibrida atau kompensasi berbasis kinerja. Melakukan hal itu dapat mengurangi ambiguitas dan disonansi kognitif, meningkatkan keselarasan antara pemahaman karyawan dan maksud manajerial.

Keterbatasan dan Arah untuk Penelitian Selanjutnya

Meskipun naskah ini memberikan kontribusi teoritis yang kuat, beberapa keterbatasan harus diakui. Model ini bersifat konseptual dan belum divalidasi secara empiris. Oleh karena itu, penelitian di masa mendatang harus difokuskan pada pengujian hubungan yang diusulkan melalui pengumpulan data yang sistematis. Studi buku harian longitudinal, misalnya, dapat menangkap evolusi temporal dari pemahaman karyawan setelah peristiwa SDM tertentu.

Metodologi semacam itu akan memberikan wawasan tentang interaksi dinamis antara kognisi, emosi, dan perilaku lintas waktu.

Studi eksperimental juga dapat digunakan untuk menguji mekanisme kausal. Dengan memanipulasi kejelasan komunikasi SDM atau nada dukungan atasan, peneliti dapat mengamati perubahan yang sesuai dalam penilaian kognitif, respons emosional, dan hasil perilaku. Studi ini akan membantu menetapkan kondisi batas di mana model beroperasi dan menilai validitas prediktifnya di berbagai konteks organisasi. Lebih jauh, penelitian di masa mendatang dapat meneliti variabel perbedaan individu yang dapat mempengaruhi pemrosesan kognitif-afektif, seperti ciri kepribadian, kecerdasan emosional, atau latar belakang budaya. Faktor-faktor tersebut dapat memoderasi kekuatan atau arah hubungan yang diusulkan dan dengan demikian menyempurnakan penerapan model di berbagai populasi karyawan. Akhirnya, meskipun kerangka kerja saat ini berfokus pada tahap implementasi praktik SDM, pekerjaan di masa mendatang dapat memperluas penerapannya ke tahap desain dan evaluasi SDM. Memahami bagaimana pemahaman karyawan memberikan masukan ke dalam penyempurnaan sistem SDM akan menawarkan perspektif yang lebih holistik dan berorientasi pada umpan balik tentang manajemen sumber daya manusia strategis.

KESIMPULAN

Naskah ini telah memperkenalkan teori kognitif-afektif tentang pemahaman karyawan dalam implementasi SDM, memperluas model proses SDM dasar dengan mengintegrasikan proses psikologis tingkat mikro. Sementara kerangka kerja SDM tradisional menekankan bagaimana sistem SDM yang dirancang dengan baik memberi sinyal tujuan organisasi melalui praktik yang berbeda, konsisten, dan konsensual, mereka sering mengabaikan bagaimana sinyal-sinyal ini ditafsirkan oleh karyawan dalam lingkungan yang kompleks secara kontekstual dan bermuatan emosional. Model yang diusulkan mengatasi kesenjangan teoritis ini dengan mengidentifikasi jalur ganda, termasuk kognitif (skema, atribusi) dan afektif (reaksi emosional diskrit), yang melaluinya karyawan memahami praktik SDM. Ini selanjutnya menggabungkan moderator kontekstual utama, seperti kejelasan kebijakan SDM dan dukungan supervisor, yang membentuk bagaimana mekanisme psikologis ini berfungsi secara praktis. Dengan menjembatani literatur sistem SDM tingkat makro dengan teori psikologi tingkat mikro, model ini memajukan pemahaman yang lebih komprehensif tentang implementasi SDM. Model ini menggarisbawahi bahwa karyawan bukanlah penerima pasif pesan SDM, tetapi pembuat makna aktif yang menyaring, menafsirkan, dan menanggapi

praktik SDM secara emosional berdasarkan pengalaman sebelumnya, keyakinan pribadi, dan isyarat relasional. Mengenali kompleksitas ini memberikan sudut pandang yang lebih akurat untuk menilai dampak sistem SDM di dunia nyata dan menjelaskan mengapa kebijakan SDM yang identik dapat menghasilkan hasil yang berbeda di antara individu dan tim.

Secara praktis, teori ini menawarkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi organisasi yang ingin meningkatkan efektivitas SDM. Teori ini mendorong desain praktik SDM yang selaras dengan kerangka kognitif dan kebutuhan emosional karyawan serta menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan dukungan relasional dari para supervisor. Khususnya di tempat kerja yang berkembang pesat saat ini, di mana karyawan sering kali menghadapi pesan SDM yang baru, ambigu, atau kontradiktif, seperti selama transformasi digital, restrukturisasi organisasi, atau integrasi pasca-merger, model ini menawarkan peta jalan yang berharga untuk mengantisipasi dan mengelola pemahaman karyawan.

Usulan teoritis yang disajikan di sini juga menjadi dasar bagi penyelidikan empiris di masa mendatang. Para peneliti didorong untuk menguji model tersebut dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan berisiko tinggi, seperti merger dan akuisisi, inisiatif perubahan digital, atau transisi kerja hibrida, di mana ambiguitas SDM paling menonjol. Studi buku harian, metode eksperimental, dan desain penelitian longitudinal dapat mengungkap hubungan temporal dan kausal yang bernuansa antara mekanisme kognitif-afektif dan hasil karyawan. Pekerjaan empiris semacam itu tidak hanya akan memvalidasi dan menyempurnakan kerangka kerja yang diusulkan, tetapi juga meningkatkan kegunaan praktisnya dalam merancang sistem SDM yang secara struktural baik dan bermakna secara psikologis. Sebagai kesimpulan, teori ini bergerak melampaui model proses HRM dengan menanamkan interpretasi karyawan dan pengalaman emosional di inti implementasi SDM. Dengan demikian, teori ini menawarkan pendekatan yang lebih kaya dan lebih berpusat pada manusia untuk memahami dan meningkatkan efektivitas HRM di organisasi kontemporer.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2021). Menjelajahi integrasi suara karyawan dan manajemen sumber daya manusia: Studi metode campuran bertingkat. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 60(2), 217–235. <https://doi.org/10.1002/hrm.22068>
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, DP (2022). Ketika praktik SDM selaras dengan kebutuhan karyawan: Peran kecocokan skema dalam membentuk hasil. *Jurnal Psikologi Terapan*, 107(4), 545–558. <https://doi.org/10.1037/apl0000906>

- Kim, M., & Beehr, TA (2021). Studi catatan harian tentang jalur afektif antara kepemimpinan dan perilaku karyawan. *Jurnal Psikologi Kerja dan Organisasi*, 94(2), 257–276.<https://doi.org/10.1177/00187267221107078>
- Martinko, MJ, Harvey, P., & Douglas, SC (2021). Proses atribusi dalam konteks organisasi: Wawasan dan keterbatasan. *Jurnal Manajemen*, 47(1), 23–48.<https://doi.org/10.1177/0149206321990333>
- Mignonac, K., Dobbins, GH, Restubog, SLD, & Rousseau, DM (2022). Reaksi emosional terhadap praktik SDM: Teori peristiwa afektif ditinjau kembali. *Jurnal Studi Manajemen*, 59(3), 534–558.<https://doi.org/10.1111/joms.12705>
- Oc, B. (2022). Siapa yang masuk akal dan kapan? Peran supervisor dalam pemahaman karyawan selama implementasi SDM. *Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia*, 32(1), 100765.<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100765>
- Pichler, S., Varma, A., & Budhwar, PS (2021). Bagaimana karyawan menginterpretasikan praktik SDM: Peran skema. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 31(1), 1–15.<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Piening, EP, Baluch, AM, & Ridder, H.-G. (2020). Perhatikan kesenjangan yang diinginkan–diimplementasikan: Memahami persepsi karyawan terhadap manajemen sumber daya manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 59(2), 171–185.<https://doi.org/10.1002/hrm.21605>
- Rutter, M., & Bowen, D. (2021). Kejelasan dalam kebijakan SDM: Mengurangi ambiguitas interpretatif di tempat kerja. *Jurnal Hubungan Industri*, 52(2), 135–152.<https://doi.org/10.1111/irj.12345>
- Sanders, K., Yang, H., & Li, X. (2021). Penciptaan nilai SDM melalui peningkatan sensemaking: Tinjauan kritis. *Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia*, 31(2), 100758.<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100758>
- Van der Toorn, J. (2022). Identitas, disonansi, dan pembuatan makna SDM: Menuju kerangka kerja integratif. *Academy of Management Review*, 47(1), 1–19.<https://doi.org/10.5465/amr.2020.0320>
- Weiss, HM, & Cropanzano, R. (1996). Teori peristiwa afektif: Model peristiwa kerja dan respons emosional. *Penelitian dalam Perilaku Organisasi*, 18, 1–74.