

## MODEL KONSEPTUAL HUMAN-CENTERED LEADERSHIP BERBASIS EMPATI UNTUK MENINGKATKAN LOYALITAS DAN PRODUKTIVITAS JANGKA PANJANG

<sup>1</sup>Rida Justin Jacobalis

<sup>1</sup>Fakultas Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bhakti Pembangunan, Indonesia

[ridajustin@yahoo.co.id](mailto:ridajustin@yahoo.co.id)

### ABSTRACT

*The increasing complexity of multinational organizations demands leadership approaches that move beyond structural control and short-term performance orientation. This article develops a conceptual model of human-centered leadership by positioning empathic leadership as a strategic relational foundation for sustainable organizational productivity. Integrating emotional intelligence theory, self-determination theory, and organizational commitment theory, the study proposes a sequential mediation framework in which empathic leadership enhances employee well-being, well-being strengthens affective loyalty, and loyalty ultimately drives long-term productivity. Unlike prior studies that examine direct or partial relationships between leadership and performance, this article introduces a multi-layered mechanism explaining how leadership influence unfolds through psychological and relational processes. The model reconceptualizes empathy not merely as an interpersonal competency, but as organizational relational capital that bridges individual psychological conditions and sustainable performance outcomes. Theoretically, this study contributes by integrating emotional, motivational, and commitment-based perspectives into a unified human-centered leadership framework. Practically, it offers strategic guidance for multinational organizations seeking to enhance long-term competitiveness through employee-centered leadership. Future empirical research is encouraged to test the proposed sequential mediation model across industries and cultural contexts.*

**Keywords:** *empathic leadership; human-centered leadership; employee well-being; affective loyalty; sustainable productivity*

### ABSTRAK

Kompleksitas organisasi multinasional yang semakin meningkat menuntut pendekatan kepemimpinan yang tidak lagi berfokus semata pada kontrol struktural dan pencapaian kinerja jangka pendek. Artikel ini mengembangkan model konseptual *human-centered leadership* dengan menempatkan kepemimpinan empati sebagai fondasi relasional strategis bagi produktivitas organisasi yang berkelanjutan. Melalui integrasi teori kecerdasan emosional, *self-determination theory*, dan teori komitmen organisasi, studi ini mengusulkan kerangka mediasi berantai di mana kepemimpinan empati meningkatkan kesejahteraan karyawan, kesejahteraan memperkuat loyalitas berbasis komitmen afektif, dan loyalitas mendorong produktivitas jangka panjang.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menguji hubungan langsung antara kepemimpinan dan kinerja, artikel ini menawarkan perspektif mekanisme berlapis yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan bekerja melalui proses psikologis dan relasional terlebih dahulu. Empati direposisi bukan sekadar sebagai kompetensi interpersonal, tetapi sebagai kapital relasional organisasi yang menjembatani kondisi psikologis individu dengan keberlanjutan kinerja.

Secara teoretis, studi ini berkontribusi dengan mengintegrasikan dimensi emosional, motivasional, dan komitmen dalam satu kerangka kepemimpinan yang berpusat pada manusia. Secara praktis, model ini memberikan arah strategis bagi perusahaan multinasional dalam membangun daya saing jangka panjang melalui kepemimpinan berbasis relasi dan kesejahteraan karyawan. Penelitian empiris lanjutan direkomendasikan untuk menguji model mediasi berantai ini dalam berbagai konteks industri dan budaya.

**Kata kunci:** kepemimpinan empati; human-centered leadership; kesejahteraan karyawan; loyalitas afektif; produktivitas berkelanjutan

## PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir, lanskap bisnis global mengalami pergeseran yang sangat signifikan. Organisasi tidak lagi cukup hanya mengejar efisiensi operasional dan profitabilitas jangka pendek. Tantangan lintas budaya, dinamika generasi tenaga kerja baru, serta meningkatnya ekspektasi terhadap kesejahteraan karyawan memaksa perusahaan terutama perusahaan multinasional untuk memikirkan ulang fondasi kepemimpinan mereka. Keberlanjutan organisasi kini semakin ditentukan oleh bagaimana perusahaan memperlakukan manusia sebagai aset strategis, bukan sekadar sumber daya produksi.

Di tengah perubahan tersebut, pendekatan kepemimpinan yang terlalu menekankan kontrol struktural dan pencapaian target kuantitatif mulai menunjukkan keterbatasannya. Model kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada performa jangka pendek sering kali mengabaikan dimensi psikologis dan relasional dalam organisasi. Padahal, penelitian dalam bidang perilaku organisasi menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal memiliki pengaruh jangka panjang terhadap stabilitas dan produktivitas perusahaan (Cropanzano & Mitchell, 2005; Dutton & Heaphy, 2003).

Sebagai respons atas keterbatasan tersebut, muncul pendekatan **human-centered leadership**, yaitu paradigma kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai pusat strategi organisasi. Pendekatan ini tidak sekadar berbicara tentang kepedulian normatif, melainkan mengintegrasikan dimensi emosional, psikologis, dan relasional sebagai bagian dari arsitektur strategis organisasi. Dalam konteks ini, empati menjadi kompetensi inti yang membedakan kepemimpinan modern dari model kepemimpinan konvensional.

Konsep empati dalam kepemimpinan banyak dibahas dalam kerangka kecerdasan emosional yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman (1995, 1998). Dalam perspektif tersebut, empati dipahami sebagai kemampuan untuk mengenali, memahami, dan merespons kondisi emosional orang lain secara tepat. Namun lebih dari sekadar kemampuan interpersonal, empati memiliki implikasi strategis: ia membentuk kualitas relasi, memperkuat kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan serta rasa aman psikologis.

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang empatik berkorelasi positif dengan kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, serta keterikatan organisasi (Tortumlu, 2023; Negoro & Wibowo, 2021). Meski demikian, sebagian besar penelitian masih menguji hubungan

tersebut secara terpisah atau parsial. Hubungan antara empati, kesejahteraan, loyalitas, dan produktivitas jangka panjang belum banyak dikonstruksi dalam satu kerangka konseptual yang terintegrasi dan berlapis.

Di sisi lain, model komitmen organisasi yang dikembangkan oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1991) menekankan bahwa komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan paling kuat yang mendorong retensi dan kontribusi jangka panjang. Namun demikian, literatur belum secara sistematis menjelaskan bagaimana empati kepemimpinan dapat menjadi fondasi terbentuknya loyalitas berbasis komitmen afektif tersebut dalam konteks organisasi multinasional.

Berdasarkan celah konseptual tersebut, artikel ini menawarkan sebuah model mediasi berantai yang mengintegrasikan tiga landasan teoretis utama: teori kecerdasan emosional, teori kesejahteraan kerja dan kebutuhan psikologis dasar (Deci & Ryan, 2000), serta model komitmen organisasi. Artikel ini berargumen bahwa pengaruh kepemimpinan empati terhadap produktivitas jangka panjang tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui dua mekanisme kunci: peningkatan kesejahteraan karyawan dan pembentukan loyalitas berbasis komitmen afektif.

Dengan demikian, artikel ini tidak hanya menggeser fokus dari hubungan linear kepemimpinan kinerja menuju mekanisme psikologis berlapis, tetapi juga memperluas pemahaman tentang empati sebagai kapital relasional strategis dalam organisasi modern. Secara teoretis, model ini menawarkan integrasi lintas teori dalam satu arsitektur konseptual yang koheren. Secara praktis, kerangka ini memberikan arah strategis bagi perusahaan multinasional yang ingin membangun produktivitas berkelanjutan melalui pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada manusia.

## **KEPEMIMPINAN EMPATI DALAM PERSPEKTIF HUMAN-CENTERED LEADERSHIP**

Perkembangan teori kepemimpinan dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan pergeseran yang cukup fundamental. Jika sebelumnya kepemimpinan sering dipahami sebagai kemampuan mengendalikan, mengarahkan, dan memastikan pencapaian target, kini fokusnya semakin bergeser pada bagaimana pemimpin membangun relasi yang bermakna dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pergeseran ini bukan sekadar perubahan gaya, melainkan perubahan paradigma.

Dalam konteks tersebut, konsep *human-centered leadership* hadir sebagai pendekatan yang menempatkan manusia bukan sebagai instrumen produksi, melainkan sebagai pusat dari strategi

organisasi. Kepemimpinan tidak lagi dilihat semata-mata sebagai fungsi struktural, tetapi sebagai proses relasional yang membentuk pengalaman kerja, rasa memiliki, dan makna kolektif dalam organisasi. Perspektif ini sejalan dengan perkembangan kajian *positive organizational scholarship* yang menekankan pentingnya kualitas koneksi interpersonal dalam meningkatkan daya tahan dan kinerja organisasi (Dutton & Heaphy, 2003).

Salah satu fondasi utama dalam pendekatan ini adalah empati. Dalam literatur kecerdasan emosional yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman, empati diposisikan sebagai kompetensi inti kepemimpinan efektif. Empati bukan sekadar kemampuan memahami perasaan orang lain, tetapi melibatkan sensitivitas terhadap dinamika emosional tim, kemampuan membaca konteks sosial, serta keterampilan merespons secara konstruktif. Dengan kata lain, empati memungkinkan pemimpin untuk mengelola hubungan, bukan hanya tugas.

Dalam praktik organisasi, empati berperan sebagai mekanisme yang membangun kepercayaan. Ketika karyawan merasa didengar dan dipahami, mereka cenderung mengembangkan persepsi bahwa organisasi menghargai keberadaan mereka. Perspektif ini dapat dijelaskan melalui *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Cropanzano dan Mitchell (2005), di mana hubungan antara pemimpin dan karyawan bersifat timbal balik. Perhatian dan dukungan yang diberikan pemimpin akan dibalas dalam bentuk komitmen, loyalitas, serta kontribusi yang lebih tinggi.

Lebih jauh lagi, empati memiliki keterkaitan dengan teori kebutuhan psikologis dasar dalam *self-determination theory* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000). Teori ini menekankan tiga kebutuhan utama individu: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (*relatedness*). Kepemimpinan yang empatik secara langsung memperkuat dimensi keterhubungan, karena menciptakan rasa bahwa individu diterima dan dihargai dalam lingkungan kerja. Ketika kebutuhan keterhubungan terpenuhi, motivasi intrinsik cenderung meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas kinerja.

Dalam perusahaan multinasional, urgensi kepemimpinan empati menjadi semakin nyata. Lingkungan kerja lintas budaya menghadirkan perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan ekspektasi profesional. Pemimpin yang hanya mengandalkan pendekatan formal dan prosedural sering kali mengalami kesulitan dalam membangun kohesi tim global. Sebaliknya, empati memungkinkan pemimpin menjembatani perbedaan budaya dengan memahami konteks sosial dan emosional yang

melatarbelakangi perilaku anggota tim. Dengan demikian, empati bukan hanya kompetensi interpersonal, tetapi juga kompetensi lintas budaya yang strategis.

Meski demikian, sebagian besar literatur masih memposisikan empati sebagai atribut individual pemimpin tanpa mengaitkannya secara sistematis dengan arsitektur organisasi jangka panjang. Empati sering dipelajari sebagai variabel psikologis yang berdampak pada kepuasan kerja atau keterikatan, namun belum banyak dikonstruksi sebagai fondasi struktural dalam model kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan.

Dalam kerangka *human-centered leadership*, empati justru berfungsi sebagai fondasi relasional yang menghubungkan dimensi emosional individu dengan tujuan strategis organisasi. Empati menjadi titik awal terbentuknya kesejahteraan psikologis, loyalitas berbasis komitmen afektif, dan pada akhirnya produktivitas berkelanjutan. Dengan kata lain, empati bukan sekadar “soft skill”, melainkan modal relasional yang memiliki implikasi strategis jangka panjang.

## **KESEJAHTERAAN KARYAWAN SEBAGAI MEKANISME PSIKOLOGIS**

Dalam diskursus manajemen modern, kesejahteraan karyawan tidak lagi dipandang sebagai isu perifer atau sekadar program tambahan dalam kebijakan sumber daya manusia. Sebaliknya, kesejahteraan kini semakin diakui sebagai fondasi psikologis yang menentukan stabilitas dan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Organisasi yang berkelanjutan bukan hanya yang mampu menghasilkan laba, tetapi juga yang mampu menjaga kondisi psikologis dan emosional individu di dalamnya.

Secara konseptual, kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) merupakan konstruk multidimensional yang mencakup aspek emosional, psikologis, dan sosial dalam konteks kerja. Harter, Schmidt, dan Keyes (2003) menunjukkan bahwa kesejahteraan di tempat kerja berkorelasi dengan peningkatan keterlibatan, kepuasan, serta performa unit bisnis. Temuan ini mempertegas bahwa kesejahteraan bukan sekadar kondisi subjektif, tetapi memiliki implikasi organisasi yang nyata.

Dalam kerangka artikel ini, kesejahteraan diposisikan sebagai **mekanisme mediasi psikologis**. Artinya, pengaruh kepemimpinan empati terhadap hasil organisasi tidak terjadi secara instan atau

langsung. Empati terlebih dahulu membentuk pengalaman psikologis positif pada individu—dan pengalaman inilah yang kemudian memengaruhi sikap serta perilaku kerja.

Kepemimpinan yang empatik menciptakan rasa dihargai, didengar, dan dipahami. Ketika pemimpin menunjukkan sensitivitas terhadap kebutuhan dan tantangan karyawan, individu cenderung mengalami penurunan tingkat stres serta peningkatan rasa aman dalam bekerja. Kondisi ini berkaitan erat dengan konsep *psychological safety*, yaitu persepsi bahwa lingkungan kerja aman untuk mengekspresikan ide, pendapat, atau bahkan kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Rasa aman psikologis ini menjadi prasyarat penting bagi pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi tim.

Dari perspektif *self-determination theory* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000), kesejahteraan muncul ketika kebutuhan dasar individu—otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Kepemimpinan empati secara khusus memperkuat dimensi keterhubungan (*relatedness*), karena membangun relasi interpersonal yang suportif. Ketika kebutuhan keterhubungan terpenuhi, motivasi intrinsik meningkat, dan individu cenderung menunjukkan performa yang lebih konsisten dan berkualitas.

Selain itu, kesejahteraan berfungsi sebagai faktor protektif terhadap risiko burnout dan *turnover intention*. Dalam perusahaan multinasional yang sering menghadapi tekanan target global dan kompleksitas lintas budaya, stres kerja menjadi tantangan signifikan. Tanpa fondasi kesejahteraan yang kuat, organisasi rentan mengalami kelelahan kolektif dan tingginya perputaran tenaga kerja. Dengan demikian, kesejahteraan bukan hanya konsekuensi dari kepemimpinan yang baik, tetapi juga instrumen stabilisasi organisasi.

Menariknya, kesejahteraan juga memiliki efek spiral. Individu yang merasa sejahtera cenderung mengembangkan sikap positif terhadap organisasi. Persepsi positif ini kemudian memperkuat keterikatan emosional, yang pada tahap berikutnya berpotensi berkembang menjadi loyalitas. Dengan kata lain, kesejahteraan menjadi jembatan psikologis antara relasi interpersonal dan keterikatan organisasi.

Berbeda dengan pendekatan tradisional yang mengaitkan kepemimpinan langsung dengan kinerja melalui sistem kontrol atau insentif, model yang dikembangkan dalam artikel ini menempatkan kesejahteraan sebagai tahap krusial dalam rantai pengaruh. Tanpa kondisi psikologis yang sehat, loyalitas dan produktivitas jangka panjang sulit untuk terbentuk secara stabil.

Berdasarkan sintesis tersebut, dapat dirumuskan proposisi berikut:

**Proposisi 1:**

*Kepemimpinan empati meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penguatan relasi interpersonal dan persepsi dukungan organisasi.*

Dengan demikian, kesejahteraan karyawan tidak dipahami sebagai variabel tambahan, melainkan sebagai mekanisme inti dalam arsitektur *human-centered leadership*. Bagian selanjutnya akan mengelaborasi bagaimana kesejahteraan tersebut berkembang menjadi loyalitas berbasis komitmen afektif, yang berfungsi sebagai kapital organisasional jangka panjang.

**LOYALITAS SEBAGAI KAPITAL ORGANISASIONAL**

Dalam praktik manajemen modern, loyalitas karyawan sering kali disederhanakan sebagai lamanya masa kerja atau rendahnya tingkat turnover. Padahal, loyalitas dalam konteks organisasi kontemporer memiliki dimensi yang jauh lebih dalam. Loyalitas bukan sekadar bertahan, tetapi tentang keterikatan psikologis, identifikasi nilai, dan kesediaan individu untuk berkontribusi melampaui tuntutan formal pekerjaannya.

Literatur komitmen organisasi yang dikembangkan oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1991) memberikan fondasi penting dalam memahami konsep ini. Mereka membedakan tiga bentuk komitmen: afektif, normatif, dan keberlanjutan (*continuance commitment*). Di antara ketiganya, komitmen afektif—yakni keterikatan emosional terhadap organisasi—dipandang sebagai bentuk yang paling kuat dan paling berpengaruh terhadap retensi serta kontribusi jangka panjang.

Dalam kerangka *human-centered leadership*, loyalitas tidak muncul secara instan. Ia merupakan hasil akumulatif dari pengalaman kerja yang positif, relasi yang bermakna, serta kesejahteraan psikologis yang terjaga. Ketika karyawan merasa dihargai, dipahami, dan didukung melalui kepemimpinan yang empatik, mereka cenderung mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi. Rasa memiliki inilah yang menjadi akar dari komitmen afektif.

Loyalitas berbasis komitmen afektif berbeda secara fundamental dari loyalitas berbasis ketergantungan ekonomi. Individu yang bertahan karena tidak memiliki alternatif kerja menunjukkan komitmen keberlanjutan, tetapi belum tentu berkontribusi secara optimal. Sebaliknya, individu yang bertahan karena merasa terhubung secara emosional akan lebih

mungkin menunjukkan perilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*), seperti membantu rekan kerja, menjaga reputasi organisasi, serta berinisiatif meningkatkan kualitas kerja.

Dalam perspektif strategis, loyalitas dapat diposisikan sebagai bentuk kapital organisasional. Kapital ini tidak tercatat dalam laporan keuangan, tetapi memiliki dampak nyata terhadap efisiensi dan stabilitas jangka panjang. Loyalitas mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, menjaga kontinuitas pengetahuan institusional, serta memperkuat kohesi tim. Dalam organisasi multinasional yang kompleks, stabilitas relasional semacam ini menjadi aset yang sangat bernilai.

Lebih jauh, loyalitas memiliki efek multiplier terhadap produktivitas. Ketika tingkat loyalitas tinggi, organisasi tidak hanya mendapatkan output kerja, tetapi juga komitmen jangka panjang terhadap tujuan strategis perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung menyelaraskan tujuan pribadi dengan visi organisasi, sehingga mengurangi friksi internal dan meningkatkan konsistensi kinerja.

Dalam model yang dikembangkan dalam artikel ini, loyalitas berfungsi sebagai mediator strategis antara kesejahteraan dan produktivitas jangka panjang. Kesejahteraan menciptakan kondisi psikologis positif, tetapi tanpa berkembang menjadi keterikatan emosional, dampaknya terhadap produktivitas berkelanjutan bisa bersifat sementara. Loyalitaslah yang mengkrystalkan pengalaman positif tersebut menjadi komitmen jangka panjang.

Dengan demikian, loyalitas bukan sekadar hasil akhir dari kepemimpinan empatik, melainkan jembatan struktural yang menghubungkan dimensi psikologis individu dengan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan argumentasi tersebut, dapat dirumuskan proposisi berikut:

**Proposisi 2:**

*Kesejahteraan karyawan meningkatkan loyalitas melalui pembentukan komitmen afektif terhadap organisasi.*

Dan selanjutnya:

**Proposisi 3:**

*Loyalitas karyawan berperan sebagai mediator strategis yang menghubungkan kesejahteraan dengan produktivitas jangka panjang organisasi.*

Dengan menempatkan loyalitas sebagai kapital organisasional, maka memperluas diskursus kepemimpinan dari sekadar relasi interpersonal menuju arsitektur strategis yang berorientasi keberlanjutan. Bagian berikutnya akan mensintesis seluruh kerangka teoretis dan merumuskan model konseptual secara terintegrasi.

## **SINTESIS TEORETIS DAN PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL**

### **Integrasi Kerangka Teoretis**

Setelah membahas secara terpisah dimensi kepemimpinan empati, kesejahteraan karyawan, dan loyalitas organisasi, bagian ini mengintegrasikan ketiganya ke dalam satu arsitektur konseptual yang koheren. Integrasi ini penting karena sebagian besar literatur sebelumnya masih memosisikan variabel-variabel tersebut secara parsial—baik dalam hubungan langsung kepemimpinan–kinerja, maupun dalam relasi kesejahteraan–komitmen tanpa jembatan strategis yang jelas.

Model yang dikembangkan dalam artikel ini berdiri di atas tiga fondasi teoretis utama.

Pertama, teori kecerdasan emosional yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman menempatkan empati sebagai kompetensi inti dalam efektivitas kepemimpinan. Namun, dalam banyak studi, empati lebih sering dipahami sebagai atribut personal daripada sebagai fondasi struktural organisasi.

Kedua, *self-determination theory* dari Deci dan Ryan (2000) menjelaskan bahwa kesejahteraan muncul ketika kebutuhan dasar individu—otonomi, kompetensi, dan keterhubungan—terpenuhi. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan empati secara langsung memperkuat kebutuhan keterhubungan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik dan stabilitas psikologis.

Ketiga, model komitmen organisasi dari John P. Meyer dan Natalie J. Allen menekankan pentingnya komitmen afektif sebagai determinan utama loyalitas dan retensi jangka panjang.

Sintesis dari ketiga kerangka tersebut mengungkap satu celah penting dalam literatur: belum banyak model yang secara sistematis menjelaskan bagaimana empati sebagai dimensi emosional kepemimpinan dapat mengalir melalui mekanisme psikologis (kesejahteraan) dan relasional (loyalitas) hingga berdampak pada produktivitas jangka panjang.

Artikel ini mengisi celah tersebut dengan mengusulkan model mediasi berantai (*sequential mediation model*) yang menjelaskan proses pengaruh secara berlapis.

### **Arsitektur Mediasi Berantai**

Model yang diusulkan berargumen bahwa pengaruh kepemimpinan empati terhadap produktivitas tidak bersifat langsung dan linear. Sebaliknya, pengaruh tersebut bekerja melalui dua tahap psikologis yang saling berhubungan.

Tahap pertama adalah peningkatan kesejahteraan karyawan. Empati membentuk pengalaman kerja yang positif melalui relasi interpersonal yang suportif, persepsi dukungan organisasi, serta rasa aman psikologis. Tahap ini bersifat internal dan psikologis.

Tahap kedua adalah transformasi kesejahteraan menjadi loyalitas berbasis komitmen afektif. Kesejahteraan yang konsisten menciptakan keterikatan emosional terhadap organisasi. Pada titik ini, pengalaman individual berkembang menjadi kapital relasional organisasi.

Akhirnya, loyalitas berfungsi sebagai pengungkit produktivitas jangka panjang. Loyalitas memperkuat stabilitas tim, mengurangi turnover, menjaga akumulasi pengetahuan institusional, serta mendorong perilaku ekstra-peran yang berkontribusi pada efektivitas organisasi.

Dengan demikian, hubungan antarvariabel dapat dirumuskan sebagai berikut:

Kepemimpinan Empati → Kesejahteraan → Loyalitas → Produktivitas Jangka Panjang

Model ini menggeser pendekatan klasik kepemimpinan–kinerja yang cenderung reduksionis. Alih-alih memandang produktivitas sebagai konsekuensi langsung dari gaya kepemimpinan, model ini menempatkan kondisi psikologis dan kualitas relasi sebagai jembatan utama.

### **Posisi Kebaruan (Novelty Positioning)**

Kontribusi konseptual utama artikel ini terletak pada tiga aspek.

Pertama, artikel ini memposisikan empati bukan hanya sebagai kompetensi individual, tetapi sebagai fondasi arsitektur organisasi berbasis relasi. Ini memperluas literatur kecerdasan emosional ke dalam ranah desain strategis organisasi.

Kedua, model ini mengintegrasikan kesejahteraan dan loyalitas dalam satu jalur mediasi berantai. Sebagian besar penelitian sebelumnya berhenti pada hubungan dua variabel (misalnya empati–

kesejahteraan atau kesejahteraan–komitmen), tanpa menjelaskan proses transformasional yang utuh.

Ketiga, artikel ini memperkenalkan loyalitas sebagai kapital organisasional strategis yang menjembatani dimensi psikologis individu dengan produktivitas jangka panjang. Perspektif ini memperkaya diskursus tentang keberlanjutan organisasi dengan memasukkan faktor relasional sebagai determinan utama.

### **Implikasi untuk Pengujian Empiris**

Model konseptual yang diusulkan membuka peluang pengujian empiris melalui pendekatan kuantitatif, misalnya menggunakan *structural equation modeling (SEM)* untuk menguji efek mediasi berantai. Desain penelitian longitudinal juga sangat relevan untuk menangkap dinamika transformasi dari empati ke produktivitas dalam jangka waktu tertentu.

Selain itu, model ini dapat diuji dalam konteks perusahaan multinasional dengan mempertimbangkan variabel moderasi seperti budaya organisasi atau kompleksitas lintas negara. Pengujian lintas konteks akan memperkaya validitas eksternal model.

## **IMPLIKASI TEORETIS DAN AGENDA RISET MENDATANG**

### **Implikasi Teoretis**

Model konseptual yang dikembangkan dalam artikel ini memberikan beberapa kontribusi penting terhadap literatur kepemimpinan dan perilaku organisasi.

Pertama, artikel ini memperluas diskursus mengenai empati dalam kepemimpinan. Selama ini, empati banyak dibahas dalam kerangka kecerdasan emosional yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman, terutama sebagai kompetensi personal yang meningkatkan efektivitas interpersonal. Artikel ini melangkah lebih jauh dengan memosisikan empati sebagai fondasi struktural dalam arsitektur *human-centered leadership*. Dengan kata lain, empati tidak hanya dipahami sebagai kualitas individu, tetapi sebagai mekanisme pembentuk sistem relasional organisasi.

Kedua, artikel ini mengintegrasikan teori kesejahteraan kerja dan model komitmen organisasi dalam satu jalur mediasi berantai. Model komitmen yang dikembangkan oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen sebelumnya lebih banyak digunakan untuk menjelaskan retensi atau keterikatan

secara parsial. Artikel ini memperluas penggunaannya dengan menempatkan komitmen afektif sebagai bentuk loyalitas yang berfungsi sebagai kapital strategis organisasi.

Ketiga, artikel ini menawarkan pendekatan mekanisme berlapis (*multi-layered mechanism*) dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan dan produktivitas. Alih-alih mempertahankan model linear yang menyederhanakan relasi sebab-akibat, kerangka yang diusulkan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan bekerja melalui proses psikologis dan relasional terlebih dahulu sebelum menghasilkan dampak organisasi. Perspektif ini memberikan pemahaman yang lebih realistis mengenai dinamika internal organisasi modern.

Keempat, artikel ini memperkenalkan perspektif bahwa produktivitas jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh sistem kontrol, insentif finansial, atau struktur formal, tetapi juga oleh kualitas relasi interpersonal dan kondisi psikologis kolektif. Dengan demikian, studi ini memperkaya literatur keberlanjutan organisasi dengan memasukkan dimensi emosional dan relasional sebagai determinan strategis.

### **Implikasi Praktis**

Secara praktis, model yang diusulkan memiliki beberapa konsekuensi manajerial, khususnya bagi perusahaan multinasional.

Pertama, pengembangan empati perlu diposisikan sebagai investasi strategis dalam program pengembangan kepemimpinan. Pelatihan tidak cukup hanya berfokus pada kompetensi teknis atau manajerial, tetapi juga pada kecerdasan emosional, kemampuan mendengarkan aktif, dan sensitivitas lintas budaya. Dalam konteks global, kemampuan memahami perbedaan nilai dan perspektif menjadi keunggulan kompetitif tersendiri.

Kedua, organisasi perlu mengintegrasikan indikator kesejahteraan ke dalam sistem manajemen kinerja. Kesejahteraan tidak dapat lagi diperlakukan sebagai program tambahan yang terpisah dari strategi bisnis. Ketika kesejahteraan diposisikan sebagai bagian dari agenda strategis, loyalitas dan stabilitas tenaga kerja cenderung meningkat.

Ketiga, loyalitas karyawan perlu dipahami sebagai kapital jangka panjang yang berdampak pada efisiensi biaya, kontinuitas pengetahuan, dan kohesi tim. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan relasi yang berkelanjutan.

## Agenda Riset Mendatang

Meskipun model konseptual ini menawarkan integrasi teoretis yang koheren, pengujian empiris tetap diperlukan untuk memvalidasi hubungan yang diusulkan.

Beberapa agenda riset yang dapat dikembangkan antara lain:

### 1. **Pengujian mediasi berantai secara kuantitatif.**

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *structural equation modeling (SEM)* untuk menguji jalur pengaruh dari kepemimpinan empati hingga produktivitas jangka panjang melalui kesejahteraan dan loyalitas.

### 2. **Studi longitudinal.**

Karena model ini bersifat prosesual, desain longitudinal akan lebih mampu menangkap dinamika transformasi dari relasi interpersonal menuju kapital organisasional.

### 3. **Analisis lintas budaya.**

Mengingat fokus pada perusahaan multinasional, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi peran budaya organisasi atau konteks nasional sebagai variabel moderasi dalam hubungan antarvariabel.

### 4. **Pengembangan instrumen pengukuran human-centered leadership.**

Diperlukan alat ukur yang lebih kontekstual dan terintegrasi untuk menangkap dimensi empati sebagai fondasi relasional organisasi, bukan hanya sebagai atribut individual.

### 5. **Pendekatan campuran (mixed-method).**

Kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif dapat memperkaya pemahaman mengenai pengalaman subjektif karyawan dalam konteks kepemimpinan empatik.

Dengan demikian, artikel ini tidak hanya menawarkan sintesis teoretis, tetapi juga membuka ruang eksplorasi empiris yang luas. Kerangka yang diusulkan memberikan fondasi bagi pengembangan literatur kepemimpinan yang lebih integratif dan berorientasi keberlanjutan.

## KESIMPULAN

Artikel ini mengembangkan sebuah model konseptual *human-centered leadership* yang menempatkan kepemimpinan empati sebagai fondasi relasional dalam membangun produktivitas jangka panjang organisasi multinasional. Berbeda dari pendekatan tradisional yang melihat hubungan kepemimpinan dan kinerja secara langsung dan linear, model yang diusulkan dalam studi ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bekerja melalui mekanisme psikologis dan relasional yang berlapis.

Melalui integrasi teori kecerdasan emosional yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman, *self-determination theory*, serta model komitmen organisasi dari John P. Meyer dan Natalie J. Allen, artikel ini merumuskan jalur mediasi berantai: kepemimpinan empati meningkatkan kesejahteraan karyawan, kesejahteraan memperkuat loyalitas berbasis komitmen afektif, dan loyalitas pada akhirnya berkontribusi terhadap produktivitas yang berkelanjutan.

Dengan demikian, produktivitas jangka panjang tidak dipahami semata-mata sebagai hasil dari kontrol struktural, sistem insentif, atau efisiensi prosedural. Sebaliknya, produktivitas diposisikan sebagai konsekuensi dari kualitas relasi interpersonal dan kondisi psikologis kolektif dalam organisasi. Perspektif ini memperluas pemahaman tentang empati—dari sekadar kompetensi interpersonal menjadi kapital relasional strategis.

Kontribusi utama artikel ini terletak pada tiga aspek. Pertama, penguatan posisi empati sebagai fondasi struktural dalam arsitektur kepemimpinan berbasis manusia. Kedua, integrasi kesejahteraan dan loyalitas dalam satu jalur mediasi berantai yang menjelaskan proses transformasional secara utuh. Ketiga, reposisi loyalitas sebagai kapital organisasional yang menjembatani dimensi psikologis individu dengan keberlanjutan produktivitas organisasi.

Dalam konteks perusahaan multinasional yang menghadapi kompleksitas lintas budaya dan tekanan global, model ini menawarkan perspektif alternatif yang relevan. Kepemimpinan yang empatik bukan hanya meningkatkan pengalaman kerja individu, tetapi juga memperkuat stabilitas, kohesi, dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, artikel ini menegaskan bahwa keberlanjutan organisasi modern tidak dapat dilepaskan dari kualitas relasi manusia di dalamnya. *Human-centered leadership* berbasis empati memberikan kerangka konseptual yang menempatkan manusia sebagai inti strategi, sekaligus sebagai sumber daya paling strategis dalam menghadapi dinamika bisnis global yang terus berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). American Psychological Association.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: Needs’ satisfaction as a mediating variable. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(2), 136–154. <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i2.1398>
- Tortumlu, M. (2023). The impact of empathic leadership on job satisfaction and employee performance. *Adiyaman University Journal of Social Sciences*, 45, 535–565. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.1298546>