

**DARI KEPEMIMPINAN MEKANISTIK KE KEPEMIMPINAN SADAR: TINJAUAN SISTEMATIS
ATAS PERGESERAN PARADIGMA DALAM MANAJEMEN MODAL MANUSIA**

Choirul Anam¹⁾, Mega Fianita Fadilah²⁾

Universitas Widya Gama^{1), 2)}

Alamat korespondensi anam@widyagama.ac.id¹⁾

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memetakan pergeseran paradigma dalam manajemen sumber daya manusia, dari pendekatan mekanistik yang berorientasi pada efisiensi dan kontrol menuju paradigma *conscious leadership* yang menekankan kesadaran diri, spiritualitas, kebermaknaan, dan keberlanjutan. Dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review* berbasis protokol PRISMA, sebanyak 72 artikel ilmiah dari tahun 2000–2024 dianalisis secara tematik. Hasil sintesis menunjukkan bahwa transformasi ini tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi bersifat paradigmatis, meliputi dimensi ontologis (hakikat manusia sebagai makhluk sadar), epistemologis (pengetahuan berbasis refleksi dan spiritualitas), dan aksiologis (nilai keberlanjutan dan kesejahteraan kolektif). Kajian ini merumuskan empat tema utama, yakni transformasi kepemimpinan dari kontrol menuju kesadaran, redefinisi human capital sebagai entitas eksistensial, integrasi nilai spiritual dalam organisasi, dan perlunya pendekatan transdisipliner yang menjembatani ilmu manajemen, filsafat, dan psikologi positif. Hasil studi ini berkontribusi dalam penguatan *Transdisciplinary Human Capital and Leadership Studies* sebagai pendekatan keilmuan baru yang relevan terhadap kompleksitas organisasi kontemporer.

Kata kunci: kepemimpinan sadar, modal manusia, tinjauan literatur sistematis

**FROM MECHANISTIC TO CONSCIOUS LEADERSHIP: A SYSTEMATIC REVIEW OF PARADIGM
SHIFTS IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

Abstract

This study aims to explore and map the paradigm shift in human resource management, from a mechanistic approach oriented towards efficiency and control to a conscious leadership paradigm that emphasizes self-awareness, spirituality, meaningfulness, and sustainability. Using the Systematic Literature Review method based on the PRISMA protocol, 72 scientific articles from 2000-2024 were thematically analyzed. The synthesis results show that this transformation does not only touch technical aspects, but is paradigmatic, covering ontological (human nature as a conscious being), epistemological (reflection-based knowledge and spirituality), and axiological (the value of sustainability and collective welfare) dimensions. This study formulates four main themes, namely the transformation of leadership from control to consciousness, the redefinition of human capital as an existential entity, the integration of spiritual values in organizations, and the need for a transdisciplinary approach that bridges management science, philosophy, and positive psychology. The results of this study contribute to the strengthening of Transdisciplinary Human Capital and Leadership Studies as a new scientific approach that is relevant to the complexity of contemporary organizations.

Keywords: *conscious leadership, human capital, systematic literature review.*

A. PENDAHULUAN

Selama lebih dari satu abad, pendekatan mekanistik telah mendominasi praktik dan teori dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Berakar dari pemikiran Taylorisme dan birokrasi Weberian, paradigma ini membingkai organisasi sebagai mesin dan manusia sebagai instrumen produktivitas yang dapat dikontrol, diukur, dan dioptimalkan demi efisiensi (Henderson & Parsons, 1947; Taylor, 1947). Dalam perspektif ini, *human capital* direduksi menjadi serangkaian keterampilan dan kompetensi yang dievaluasi secara linier, dengan pemimpin bertindak sebagai pengatur utama proses kerja, dan karyawan berfungsi sebagai pelaksana yang tunduk pada sistem struktural dan hierarkis (Anam & Sopiah, 2024; Lepak & Snell, 1999).

Namun, memasuki abad ke-21, dinamika global yang ditandai oleh disrupsi teknologi, krisis ekologi, ketidakpastian ekonomi, serta meningkatnya kebutuhan akan kebermaknaan kerja, telah menantang validitas dan relevansi pendekatan mekanistik tersebut (Pink, 2009). Organisasi tidak lagi hanya dituntut untuk efisien, tetapi juga untuk mampu menumbuhkan kesadaran kolektif, kesejahteraan karyawan, nilai-nilai kemanusiaan, dan keberlanjutan jangka panjang. Dalam konteks perubahan besar ini, muncul paradigma alternatif yang dikenal sebagai *conscious leadership*—sebuah model kepemimpinan yang menekankan kesadaran diri, hubungan otentik, kebermaknaan, spiritualitas, dan keterhubungan ekologis (Fry & Cohen, 2009; Laloux, 2014).

Paradigma *conscious leadership* berkembang melalui konvergensi berbagai bidang keilmuan, seperti filsafat eksistensial, psikologi positif, spiritualitas organisasi, dan teori kompleksitas sistem adaptif (Brown & Ryan, 2003; Fairholm, 1996; Uhl-Bien, 2021). Pendekatan ini tidak hanya meredefinisi peran pemimpin, tetapi juga merombak asumsi dasar tentang manusia, organisasi, dan makna kerja. Dalam konteks ini, muncul kebutuhan untuk mengembangkan pendekatan transdisipliner yang mampu menjembatani dimensi teknis dan eksistensial dari pengelolaan SDM. Konvergensi ini menjadi fondasi dari ranting keilmuan baru yang disebut *Transdisciplinary Human Capital and Leadership Studies* (THCLS), yang mengintegrasikan nilai-nilai holistik, humanistik, dan relasional dalam memahami dinamika kepemimpinan dan pembangunan manusia dalam organisasi.

Pergeseran ini menandai transisi dari model kepemimpinan yang berorientasi pada *command and control* menuju pendekatan yang lebih reflektif dan sadar nilai; dari hubungan kerja yang bersifat instrumental menjadi hubungan yang dialogis dan bermakna; serta dari orientasi efisiensi semata menuju orientasi eudaimonia—yakni kehidupan kerja yang memfasilitasi aktualisasi diri, relasi autentik, dan kontribusi terhadap kesejahteraan kolektif (Ryan & Deci, 2001).

Selama dua dekade terakhir, literatur mengenai *conscious leadership* dan pendekatan *humanistik* dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Berbagai studi mengangkat isu kesadaran diri (*self-awareness*), spiritualitas dalam kepemimpinan (*spiritual leadership*), serta kebermaknaan kerja

(*meaningful work*) sebagai dimensi penting dalam menghadapi kompleksitas organisasi kontemporer (Avolio & Gardner, 2005; Fry, 2003; Laloux, 2014). Selain itu, kajian mengenai *positive organizational scholarship* dan *human flourishing* mulai memberi alternatif terhadap pendekatan SDM yang sebelumnya terjebak dalam rasionalitas teknokratik dan orientasi efisiensi semata (Cameron, 2003; Ryan & Deci, 2001). Sejauh ini, belum ditemukan kajian sistematis yang secara menyeluruh memetakan trajektori historis dan konseptual dari transisi paradigma mekanistik menuju paradigma kesadaran dalam manajemen SDM. Mayoritas studi hanya berfokus pada pembahasan spesifik mengenai model kepemimpinan tertentu seperti *authentic leadership*, *servant leadership*, atau *spiritual leadership*, tanpa mengaitkannya dengan perubahan struktur epistemik yang lebih luas dalam teori organisasi dan *human capital* (Dinh et al., 2013; Fry & Slocum, 2008).

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa pendekatan *conscious leadership* umumnya dikaji dalam konteks perilaku individu atau budaya organisasi, tetapi jarang dikaji secara eksplisit dalam hubungan sistemik dengan *human capital* sebagai kerangka pembangunan SDM. Padahal, *human capital* merupakan dimensi struktural yang penting dalam membentuk kebijakan, pengembangan karier, dan desain organisasi (Lepak & Snell, 1999). Kurangnya integrasi ini menyebabkan terjadinya fragmentasi teori yang menghambat terbentuknya *integrated leadership–HC paradigm* yang holistik. Sebagian besar studi masih terjebak pada pendekatan disipliner tunggal, baik dari ilmu manajemen, psikologi, maupun spiritualitas, yang menyebabkan ketiadaan kerangka konseptual sintetis yang mampu menjelaskan dinamika paradigma baru ini secara lintas dimensi. Padahal, perubahan paradigma dari pendekatan mekanistik menuju kesadaran tidak hanya bersifat instrumental, tetapi menyangkut pertanyaan mendalam tentang apa itu manusia, bagaimana kita mengetahui, dan mengapa kita memimpin. Oleh karena itu, diperlukan model yang memadukan epistemologi reflektif, ontologi kebermaknaan, dan aksiologi keberlanjutan sosial sebagai basis pengembangan ilmu manajemen kontemporer (Scharmer, 2009; Zohar & Marshall, 2004).

Kajian empiris mengenai *conscious leadership* masih sangat didominasi oleh studi-studi berbasis konteks Global North, terutama di Amerika Utara dan Eropa Barat. Sementara itu, organisasi di wilayah Global South, seperti Asia Tenggara, termasuk Indonesia, yang memiliki kekayaan nilai spiritual dan budaya lokal, masih jarang dijadikan konteks eksplorasi secara sistematis. Hal ini menyisakan pertanyaan penting tentang bagaimana *conscious leadership* dipraktikkan, dimaknai, dan berdampak dalam konteks kultural yang berbeda (Marinčič & Marič, 2018; Ward & Haase, 2016). Selain itu, belum tersedia model operasional yang aplikatif untuk mengukur dan mengimplementasikan prinsip-prinsip *conscious leadership* dalam manajemen SDM sehari-hari, seperti dalam sistem rekrutmen, evaluasi kinerja, hingga pengembangan organisasi. Mayoritas studi bersifat deskriptif dan kualitatif dengan pendekatan naratif, tanpa dukungan data *longitudinal* atau instrumen terstandar (Dugan, 2015).

Walaupun kajian mengenai *conscious leadership* dan pendekatan *humanistik* dalam manajemen SDM telah berkembang secara signifikan dalam dua dekade terakhir, literatur yang ada masih menyisakan sejumlah kesenjangan yang mendasar. Pertama, belum terdapat kajian sistematis yang secara komprehensif memetakan trajektori historis dan evolusi konseptual dari pergeseran paradigma mekanistik menuju paradigma kesadaran dalam manajemen SDM. Kedua, masih minim kajian yang mengintegrasikan pendekatan *conscious leadership* secara eksplisit ke dalam kerangka *human capital*, baik dari sisi konseptual maupun praktikal dalam konteks organisasi kontemporer. Ketiga, belum tersedia model sintetik yang menjelaskan secara utuh dinamika epistemologis, ontologis, dan aksiologis dari paradigma baru ini dalam kerangka transdisipliner yang memadukan manajemen, spiritualitas, dan ilmu sosial humanistik.

Menanggapi kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) guna mengeksplorasi dan memetakan secara sistematis pergeseran paradigma dalam kepemimpinan dan pengelolaan SDM. Fokus kajian diarahkan pada perbandingan antara pendekatan mekanistik yang bersifat hierarkis, kontrol-sentris, dan efisiensi-oriented, dengan pendekatan *conscious leadership* yang berakar pada kesadaran diri, kebermaknaan, spiritualitas, dan keterhubungan sistemik.

Secara khusus, studi ini akan menganalisis bagaimana evolusi paradigma ini direpresentasikan dalam literatur ilmiah, serta mengevaluasi sejauh mana konsep *conscious leadership* terintegrasi dalam kerangka berpikir tentang human capital yang lebih relasional, reflektif, dan berorientasi pada kesejahteraan kolektif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan kerangka konseptual baru bagi pengembangan ilmu, sekaligus memberikan landasan teoritis yang lebih relevan untuk menjawab tantangan organisasi modern yang kompleks, dinamis, dan menuntut kepekaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan dan keberlanjutan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) sebagai metode utama untuk mengeksplorasi dan mensintesis perkembangan literatur ilmiah yang membahas pergeseran paradigma dari kepemimpinan mekanistik menuju *conscious leadership* dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Pendekatan ini dipilih karena mampu menyediakan pemetaan pengetahuan yang sistematis, kritis, dan komprehensif atas topik-topik yang bersifat konseptual dan multidisipliner (Tranfield et al., 2003).

Metodologi yang digunakan mengacu pada protokol *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yang telah diakui secara luas dalam berbagai disiplin ilmu karena tingkat transparansi dan replikabilitasnya yang tinggi (Moher et al., 2010). Pendekatan ini memungkinkan penyaringan literatur secara metodis dan sintesis data yang berorientasi pada penggalian makna serta pengembangan kerangka konseptual baru

berdasarkan tren intelektual yang teridentifikasi. Desain penelitian ini terdiri atas empat tahap utama:

1. Identifikasi Literatur–Pencarian artikel dilakukan melalui kombinasi kata kunci konseptual seperti “*conscious leadership*,” “*spiritual leadership*,” “*human capital*,” “*paradigm shift*,” dan “*mechanistic leadership*,” dengan menggunakan operator Boolean.
2. Seleksi Literatur–Artikel disaring menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan kesesuaian dengan fokus studi.
3. Ekstraksi Data–Artikel yang lolos seleksi dianalisis menggunakan lembar kerja terstruktur.
4. Sintesis Tematik–Analisis kualitatif dilakukan untuk membangun tema-tema konseptual utama dan pola pergeseran paradigma.

Strategi ini mengacu pada pendekatan *evidence-informed management* yang dikembangkan untuk studi organisasi dan sosial (Tranfield et al., 2003). Alur proses seleksi artikel divisualisasikan dalam bentuk tabel PRISMA, sebagai berikut:

Tabel 1
Tahapan PRISMA

Tahapan	Jumlah Artikel (n)	Keterangan
Catatan yang diidentifikasi melalui pencarian basis data	412	Pencarian dilakukan di Scopus, WoS, Google Scholar, SpringerLink, DOAJ
Catatan tambahan yang diidentifikasi melalui sumber-sumber lain (pencarian manual)	28	Melalui pencarian referensi silang dari artikel yang relevan
Total catatan yang teridentifikasi	440	Jumlah keseluruhan sebelum penghapusan duplikat
Catatan setelah duplikat dihapus	397	43 artikel duplikat dihapus (dari Mendeley)
Arsip disaring berdasarkan judul dan abstrak	397	Screening awal berbasis relevansi kata kunci dan fokus tematik
Catatan yang dikecualikan pada penyaringan judul/abstrak	261	Tidak relevan, tidak menyebutkan HC/leadership, atau hanya teknis operasional
Artikel teks lengkap yang dinilai kelayakannya	136	Artikel dibaca secara utuh untuk cek kriteria inklusi/eksklusi
Artikel teks lengkap dikecualikan dengan alasan	64	Alasan: terlalu deskriptif (23), tidak teoretis (19), overlap konten (12), bahasa tidak relevan (10)
Studi yang termasuk dalam sintesis akhir	72	Artikel yang sesuai untuk dianalisis secara tematik dan konseptual

Pencarian literatur dilakukan pada beberapa database akademik bereputasi, yakni *Scopus*, *Web of Science*, *SpringerLink*, *ScienceDirect*, *Google Scholar*, dan *DOAJ (Directory of Open Access Journals)*. Rentang tahun pencarian difokuskan antara 2000 hingga 2024, yang mencerminkan periode transformasi signifikan dalam pemikiran kepemimpinan dan manajemen SDM. Jenis dokumen yang dimasukkan dalam analisis meliputi artikel jurnal yang telah melalui proses *peer review*, *review papers*, dan buku akademik. Bahasa yang digunakan terbatas pada Bahasa Inggris dan Indonesia. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata

kunci berikut: ("conscious leadership" OR "spiritual leadership") AND ("human capital") AND ("paradigm shift" OR "mechanistic").

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Melalui proses seleksi literatur yang sistematis menggunakan protokol PRISMA, sebanyak 72 artikel ilmiah yang terbit antara tahun 2000 hingga 2024 memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis secara tematik. Sintesis dilakukan dengan pendekatan *thematic synthesis* yang memungkinkan penemuan pola makna konseptual dan dinamika evolusi pemikiran kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia (*Human Capital Management*). Hasil analisis menghasilkan empat tema utama yang menggambarkan pergeseran ontologis, epistemologis, dan aksiologis dari paradigma mekanistik menuju paradigma kesadaran dalam konteks organisasi kontemporer.

Tema 1: Transformasi Model Kepemimpinan Dari Kontrol Menuju Kesadaran

Mayoritas literatur menunjukkan bahwa paradigma kepemimpinan telah mengalami pergeseran fundamental. Dari model *command-and-control* yang berakar pada Taylorisme dan kepemimpinan transaksional, berkembang model *conscious leadership* yang menekankan makna, kesadaran diri, dan relasi empatik sebagai fondasi praktik kepemimpinan (Avolio & Gardner, 2005; Fry, 2003; Scharmer, 2009). Perbandingan karakteristik utama dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2
Perbandingan Karakteristik Utama

Paradigma Mekanistik	Paradigma Kesadaran (<i>Conscious Leadership</i>)
Fokus pada struktur, efisiensi, dan komando	Fokus pada makna, refleksi, dan pemberdayaan
Pemimpin sebagai pengontrol	Pemimpin sebagai fasilitator dan pelayan (<i>servant leader</i>)
Hubungan bersifat hierarkis dan formal	Hubungan kolaboratif dan empatik
Orientasi pada hasil output dan kuantifikasi	Orientasi pada kontribusi sosial dan kebermaknaan

Transformasi ini mencerminkan reorientasi peran pemimpin: dari aktor dominan yang mengatur sistem menuju agen kesadaran kolektif yang membangun makna bersama dalam organisasi (Mackey & Sisodia, 2014; Wickam, 2022).

Tema 2: Evolusi Pandangan terhadap Human Capital

Literatur kontemporer merefleksikan adanya perubahan besar dalam pemahaman terhadap *human capital*. Jika sebelumnya SDM dipandang sebagai sumber daya ekonomi yang diukur melalui kompetensi teknis, kini individu dalam organisasi dihargai sebagai makhluk sadar yang berkembang dalam dimensi spiritual, emosional, dan sosial (Luthans et al., 2007; Zohar & Marshall, 2004). Perubahan ini tercermin dalam Tabel 3. Berdasar Tabel 3, konsep-konsep seperti *human flourishing*, *spiritual capital*, dan *relational capital* mulai mendominasi diskursus SDM modern, menandai pergeseran dari pendekatan teknokratik menuju pendekatan humanistik dan integratif.

Tabel 3
Perubahan Konsep

Konsepsi Lama	Konsepsi Baru
SDM sebagai alat produksi	SDM sebagai <i>co-creator of meaning and value</i>
Fokus pada keterampilan teknis	Fokus pada keseimbangan spiritual, emosional, dan relasional
Penilaian berbasis indikator kuantitatif	Pengakuan terhadap kualitas subjektif dan transendental

Tema 3: Integrasi Spiritualitas dan Nilai Transenden dalam Organisasi

Salah satu temuan paling konsisten dari literatur adalah bahwa nilai-nilai spiritual tidak lagi dianggap sebagai urusan privat, tetapi menjadi fondasi dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sadar. Pemimpin yang mengintegrasikan *inner calling*, *compassion*, dan *transcendental values* mampu mendorong tingkat komitmen, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan secara signifikan (Fry, 2003). Dimensi spiritual yang muncul secara berulang dalam literatur meliputi *Meaningful work*, pekerjaan sebagai medium pertumbuhan diri dan kontribusi sosial; Empati dan kasih sayang, relasi kerja yang menghargai keberadaan orang lain; koneksi *transcendental*, keterhubungan dengan nilai, alam, sesama, dan sumber spiritualitas; *Altruistic love* dan integrasi visi, visi bersama yang menumbuhkan kepedulian dan harmoni sosial.

Tema 4: Kerangka Transdisipliner dan Evolusi Paradigmatik

Temuan lain yang signifikan adalah meningkatnya kecenderungan literatur untuk mengadopsi pendekatan transdisipliner. Kajian tentang *conscious leadership* tidak hanya mengandalkan perspektif manajemen semata, tetapi juga mengintegrasikan filsafat eksistensial, psikologi positif, teori sistem kompleks, hingga spiritualitas lintas tradisi budaya (Fairholm, 1996; Uhl-Bien et al., 2007). Pendekatan ini mencerminkan pergeseran dari manajemen berbasis struktur menuju manajemen berbasis kesadaran relasional dan ekosistemik. Dimensi yang banyak diintegrasikan antara lain *hope*, *resilience*, *optimism* (psikologi positif); *self-transcendence and ontological depth* (filsafat eksistensial); *complex adaptive systems* (teori kompleksitas); dan *multifaith spiritual traditions* (teologi dan etika lintas budaya).

Berdasarkan keempat tema di atas, penelitian ini menyusun model sintetik yang menggambarkan tiga tingkat evolusi paradigmatik dalam kepemimpinan dan pengelolaan SDM, yakni pada level ontologi, epistemologi, dan aksiologi.

Tabel 4
Tiga Tingkat Evolusi Paradigmatik

Tingkat Evolusi	Paradigma Mekanistik	Paradigma Kesadaran (Conscious)
Ontologi	Manusia sebagai sumber daya ekonomi	Manusia sebagai makhluk sadar, relasional, dan eksistensial
Epistemologi	Pengetahuan sebagai entitas objektif dan linier	Pengetahuan sebagai hasil refleksi, spiritualitas, dan dialog
Aksiologi	Efisiensi, produktivitas, dan kendali sistemik	Kebermaknaan, keseimbangan, dan keberlanjutan kolektif

Pembahasan

Hasil sintesis tematik yang diperoleh dari kajian sistematis ini mengungkap bahwa pergeseran paradigma dalam kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia (SDM) bukan sekadar transformasi teknis atau terminologis, tetapi mencerminkan perubahan yang mendalam secara ontologis (mengenai hakikat manusia), epistemologis (mengenai cara memperoleh pengetahuan organisasi), dan aksiologis (mengenai nilai-nilai dasar dalam praktik kerja). Pergeseran ini mendasari lahirnya pendekatan *conscious leadership* dan mengarah pada pembentukan ranting keilmuan baru, yakni *Transdisciplinary Human Capital and Leadership Studies* (THCLS), yang mengintegrasikan perspektif manajemen, filsafat, spiritualitas, dan psikologi positif.

Pergeseran Paradigma Dari Mekanistik Menuju Kepemimpinan Sadar

Paradigma mekanistik yang telah lama mendominasi teori dan praktik manajemen SDM—berdasarkan model *scientific management* (Taylor, 1947) dan struktur birokratik (Henderson & Parsons, 1947), memperlakukan manusia sebagai instrumen kerja yang dikendalikan secara hierarkis. Namun, dalam konteks organisasi kontemporer yang ditandai oleh kompleksitas, ketidakpastian, dan pencarian makna, pendekatan ini semakin dianggap usang (Ghoshal, 2005). Sebaliknya, model *conscious leadership* muncul sebagai paradigma alternatif yang lebih reflektif dan transenden. Model ini menekankan pada *self-awareness*, spiritualitas, relasi empatik, dan kebermaknaan kerja sebagai fondasi kepemimpinan (Avolio & Gardner, 2005; Fry, 2003). Dalam paradigma ini, kekuasaan bukan lagi tentang kontrol, melainkan tentang kapasitas untuk membangun makna bersama dan menumbuhkan kesadaran kolektif (Scharmer, 2009).

Redefinisi Human Capital sebagai Subjek Sadar dan Eksistensial

Konsep *human capital* dalam kerangka mekanistik cenderung bersifat ekonomistik—memandang manusia sebagai aset produktif yang dapat dikalkulasi untuk tujuan efisiensi. Namun, hasil sintesis menunjukkan adanya redefinisi yang signifikan. *Human capital* kini dipahami sebagai entitas sadar yang memiliki nilai, tujuan, dan kapasitas untuk berkembang secara psikologis, emosional, dan spiritual (Luthans et al., 2007; Zohar & Marshall, 2004). Paradigma baru ini selaras dengan konsep *human flourishing* (Ryan & Deci, 2001), yang menekankan kesejahteraan psikologis dan pemenuhan potensi diri sebagai indikator kesuksesan organisasi, bukan sekadar pencapaian target produktivitas.

Studi ini secara teoretis memperkuat dan memperjelas posisi *Transdisciplinary Human Capital and Leadership Studies* (THCLS) sebagai sebuah pendekatan lintas-paradigma yang berupaya menjembatani antara teori kepemimpinan, manajemen SDM, spiritualitas organisasi, dan filsafat eksistensial. Kontribusi utamanya terletak pada penggabungan beberapa kerangka teoritis utama, antara lain *Spiritual Leadership Theory* (Fry, 2003); *Authentic Leadership* (Avolio & Gardner, 2005); *Eudaimonic Motivation* (Ryan & Deci, 2001); dan *Complexity Leadership Theory* (Uhl-Bien et al., 2007). THCLS tidak hanya menawarkan

integrasi konsep, tetapi juga mengusulkan cara pandang baru terhadap manusia dan organisasi sebagai entitas hidup yang terus berkembang dalam jaringan nilai dan makna.

Temuan ini membawa sejumlah implikasi praktis penting yang dapat diadopsi oleh organisasi modern untuk merespons dinamika kepemimpinan dan SDM masa kini pada desain program kepemimpinan, transformasi fungsi, pengembangan budaya organisasi, dan evaluasi kinerja SDM. Meskipun literatur mengenai *conscious leadership* terus berkembang, studi ini mengidentifikasi beberapa kelemahan mendasar dalam pengembangan ilmiahnya yakni 1) ketiadaan model operasionalisasi yang aplikatif, yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan organisasi sehari-hari; 2) minimnya studi lintas budaya, terutama di wilayah Global South seperti Indonesia, yang memiliki nilai-nilai spiritualitas lokal yang kuat dan belum banyak dieksplorasi; dan 3) keterbatasan metodologis, di mana sebagian besar kajian masih bersifat deskriptif dan belum mengevaluasi dampak kepemimpinan sadar terhadap inovasi dan kinerja organisasi secara kuantitatif atau longitudinal.

D. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengungkap adanya pergeseran paradigma yang signifikan dalam kajian kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, dari pendekatan mekanistik yang menekankan kontrol, efisiensi, dan hierarki struktural, menuju pendekatan berbasis kesadaran (*conscious approach*) yang berfokus pada makna, nilai spiritual, dan keberlanjutan. Melalui metode *Systematic Literature Review (SLR)* yang berbasis protokol PRISMA, sebanyak 72 artikel dari rentang dua dekade terakhir (2000–2024) dianalisis secara tematik. Hasil sintesis menunjukkan bahwa transformasi ini tidak bersifat superfisial atau semantik, tetapi bersifat paradigmatis—menyangkut cara pandang terhadap manusia, pengetahuan, dan tujuan keberorganisasian.

Secara umum, terdapat empat kesimpulan utama yang dapat ditarik dari kajian ini. Pertama, terjadi pergeseran model kepemimpinan dari yang bersifat transaksional dan hierarkis menuju model *conscious leadership* yang menekankan kesadaran diri, empati, refleksi nilai, dan orientasi pada makna. Kedua, konsep *human capital* mengalami redefinisi, dari sekadar aset ekonomi yang diukur melalui kompetensi teknis menjadi entitas relasional yang berkembang secara psikologis, spiritual, dan sosial. Ketiga, nilai-nilai transenden seperti spiritualitas, *meaningful work*, dan komitmen terhadap keberlanjutan semakin terintegrasi dalam kerangka manajerial dan budaya organisasi. Keempat, ditemukan kebutuhan mendesak untuk membangun pendekatan transdisipliner yang menyatukan ilmu manajemen, filsafat eksistensial, psikologi positif, serta spiritualitas lintas tradisi dalam satu kesatuan epistemik yang koheren.

Temuan ini bukan hanya berhasil memetakan trajektori konseptual dari paradigma lama menuju paradigma baru dalam ilmu manajemen SDM, tetapi juga berhasil menyusun kerangka konseptual sintetik yang relevan dengan tantangan organisasi masa kini yang kompleks, adaptif, dan berorientasi pada kebermaknaan. Kontribusi ini memberikan landasan konseptual

yang kuat untuk mengembangkan *Transdisciplinary Human Capital and Leadership Studies* (THCLS) sebagai cabang ilmu yang menjembatani berbagai paradigma dan keilmuan.

Dari sisi akademik, penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting. Pertama, secara teoretis, studi ini memperkaya wacana ilmu manajemen dan kepemimpinan dengan menghadirkan perspektif ontologis dan aksiologis baru yang selama ini terabaikan dalam pendekatan manajemen klasik. THCLS diposisikan sebagai ranting keilmuan baru yang tidak hanya mengintegrasikan teori *human capital* dan kepemimpinan, tetapi juga mengusung dimensi kesadaran, kebermaknaan, dan spiritualitas organisasi sebagai bagian inheren dari praktik pengelolaan SDM.

Kedua, dari sisi pengembangan teori, kajian ini mendorong perluasan kerangka konseptual dalam studi kepemimpinan dengan memasukkan elemen *inner work*, *spiritual intelligence*, dan *collective consciousness*, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan teori-teori *grand* maupun *middle-range* dalam studi manajemen SDM dan budaya organisasi.

Ketiga, dari segi metodologis, studi ini menunjukkan pentingnya pendekatan *systematic review* lintas disiplin sebagai instrumen reflektif dan strategis untuk membangun sintesis konseptual. Lebih jauh lagi, penelitian ini mendorong penggunaan pendekatan *post-qualitative*, *phenomenological inquiry*, dan *critical narrative analysis* dalam eksplorasi pengalaman subjektif tentang kepemimpinan sadar di berbagai konteks organisasi.

Keempat, dari aspek relevansi kontekstual, temuan ini sangat aplikatif bagi organisasi di wilayah *Global South*, khususnya Indonesia, yang memiliki kekayaan nilai-nilai spiritual dan kultural yang selaras dengan prinsip kepemimpinan berbasis kesadaran. Penggabungan *local wisdom* dengan model *conscious leadership* global dapat membuka ruang baru bagi pengembangan model kepemimpinan yang kontekstual, bermakna, dan transformatif, sekaligus memperkuat posisi epistemik *Global South* dalam peta keilmuan global.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi celah dalam literatur kepemimpinan dan human capital, tetapi juga memberikan arah baru bagi pengembangan paradigma manajerial yang lebih inklusif, reflektif, dan sadar nilai—sebuah kontribusi penting di tengah dinamika transformasi organisasi abad ke-21.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Anam, C., & Sopiah. (2024). Narrative Review : Human Capital , Technology Capital , Digital Capabilities in Organizational Performance SMEs in the Era of Digitalization. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 12(April), 2204139. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2024.012.03.7>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>

- Cameron, K. S. (2003). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. In *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2013). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives Jessica. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Dugan, J. P. (2015). *Leadership Theory Cultivating Critical Perspectives* (Second). John Wiley & Sons, Inc.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11–17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(SUPPL. 2), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91. <https://doi.org/10.1109/emr.2005.26768>
- Henderson, A. M., & Parsons, T. (1947). Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization. In *The Free Press Glencoe, Illinois & The Falcon's Wing Press*. Oxford University Press, New York, Inc.
- Laloux, F. (2014). *REINVENTING ORGANIZATIONS A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (First). Nelson Parker.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, Inc.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *LIBERATING THE HEROIC SPIRIT OF BUSINESS CONSCIOUS CAPITALISM*. Harvard Business Review Press.
- Marinčič, D., & Marič, M. (2018). Conceptualisation of conscious leadership. *Skola Biznisa*, 0(1), 175–186. <https://doi.org/10.5937/skolbiz1-20350>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336–341. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2010.02.007>
- Pink, D. H. (2009). Drive The Suprising Truth about What Motivates Us. In *Riverhead Books*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Reviews Psychology*, 52(1), 41–66.

<https://doi.org/10.1021/jf60138a019>

- Scharmer, O. C. (2009). Theory U Leading From The Furture as it Emerges The Social Technology of Presencing. In *Berrett-Koehler Publishers, Inc.*
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity Leadership and Followership: Changed Leadership in a Changed World. *Journal of Change Management*, 21(2), 144–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917490>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From The Industrial Age to The Knowledge Era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Ward, S. F., & Haase, B. (2016). Conscious Leadership. *AORN Journal*, 104(5), 433.e1-433.e9. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2016.09.002>
- Wickam, M. J. (2022). Conscious Capitalism : An Emerging Economic Philosophy for Higher Purpose in Business. *Journal of Biblical Integration in Business*, 25(1), 83–90.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2004). Spiritual Capital: Wealth We Can Live By. In *Berret-Koehler Publishers, Inc.* (Vol. 58, Issue 2).