

Integrating Behavioral Economics into Employee Value Proposition: A Conceptual Framework of Perceived Value, Benefit Utilization, and Employee Engagement

Integrasi Ekonomi Perilaku Dalam Proposisi Nilai Karyawan: Kerangka Konseptual Persepsi Nilai, Utilisasi Manfaat, dan Keterikatan Karyawan

Rismauli Silaban¹, Sitti Rakhman²

LSP AAMAI; Jl. Pemuda No. 61, Jakarta Timur - 13220, (021)4754569; e-mail: ul1c1tr4@gmail.com

² STMA Trisakti; Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 85, Jakarta Timur – 13210, (021)4893931; e-mail: trisaktirakhma@gmail.com

Korespondensi email: ul1c1tr4@gmail.com

Abstrak: Proposisi Nilai Karyawan telah digunakan secara luas sebagai instrumen strategis untuk menarik, mempertahankan, dan meningkatkan keterikatan karyawan. Namun, banyak organisasi masih merancang proposisi nilai karyawan dengan asumsi bahwa karyawan mengevaluasi manfaat kerja secara rasional dan linier, yang pada praktiknya sering berujung pada rendahnya utilisasi manfaat karyawan dan lemahnya keterikatan. Makalah konseptual ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana integrasi prinsip ekonomi perilaku ke dalam perancangan proposisi nilai karyawan dan sistem manfaat dapat meningkatkan persepsi nilai, utilisasi manfaat, dan keterikatan karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual melalui sintesis literatur ekonomi perilaku, manajemen sumber daya manusia, dan perilaku organisasi. Kerangka konseptual dikembangkan untuk menjelaskan peran mekanisme ekonomi perilaku, seperti pengaruh konteks pilihan dan pemingkiaan informasi, dalam membentuk persepsi nilai proposisi nilai karyawan serta implikasinya terhadap perilaku utilisasi manfaat dan keterikatan karyawan. Selain itu, konteks budaya kolektivistik diposisikan sebagai faktor yang memoderasi hubungan tersebut.

Hasil konseptual dari makalah ini menunjukkan bahwa proposisi nilai karyawan yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek perilaku berpotensi lebih mudah dipahami, lebih relevan secara psikologis, dan lebih efektif dalam mendorong utilisasi manfaat serta keterikatan karyawan. Makalah ini menyimpulkan bahwa integrasi ekonomi perilaku memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan proposisi nilai karyawan dan menawarkan implikasi strategis bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas kebijakan sumber daya manusia.



Kata kunci: Proposisi Nilai Karyawan; Ekonomi Perilaku; Teori *Nudge*; Utilisasi Manfaat Karyawan; Keterikatan Karyawan

Abstract: Employee Value Proposition has been widely adopted as a strategic tool to attract, retain, and engage employees. However, many organizations have continued to design employee value proposition based on the assumption that employees evaluate employment benefits in a rational and linear manner, which has often resulted in low benefit utilization and suboptimal employee engagement. This conceptual paper aimed to examine how incorporating behavioral economics principles into employee value proposition and benefit design could enhance perceived value, benefit utilization, and employee engagement.

A conceptual research approach was employed through a synthesis of literature from behavioral economics, human resource management, and organizational behavior. A conceptual framework was developed to explain how behavioral mechanisms, such as choice architecture and information framing, influenced employees' perceptions of employee value proposition value and subsequently shaped benefit utilization and engagement outcomes. Cultural context, particularly collectivistic settings, was also considered as a moderating factor within the framework.

The conceptual analysis suggested that behaviorally informed employee value proposition designs were more likely to be perceived as meaningful, psychologically salient, and effective in encouraging active benefit utilization and employee engagement. This paper concluded that integrating behavioral economics into employee value proposition design contributed to theoretical advancement in human resource management and provided practical insights for organizations seeking to improve the effectiveness of their human resource policies.

Keywords: *Employee Value Proposition; Behavioral Economics; Nudge Theory; Employee Benefit Utilization; Employee Engagement*

BAB I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam konteks persaingan tenaga kerja yang semakin intensif dan dinamis, Proposisi Nilai Karyawan telah menjadi salah satu instrumen strategis utama bagi organisasi dalam menarik, mempertahankan, dan melibatkan karyawan (Suryawan et al., 2025). Proposisi nilai karyawan umumnya didefinisikan sebagai keseluruhan nilai yang ditawarkan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka, mencakup kompensasi, manfaat, peluang untuk berkembang, lingkungan kerja, serta makna kerja. Literatur manajemen sumber daya manusia secara konsisten menunjukkan bahwa proposisi nilai karyawan yang kuat berkontribusi positif terhadap keterikatan dan retensi karyawan (Suryawan et al., 2025; Fraser & Viac, 2020).

Namun demikian, praktik organisasi masih sering didasarkan pada asumsi bahwa karyawan mengevaluasi komponen proposisi nilai karyawan secara rasional, linier, dan objektif. Dalam asumsi ini, peningkatan nilai finansial atau perluasan manfaat dianggap secara otomatis akan meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan. Kenyataannya, banyak organisasi menghadapi permasalahan utilisasi manfaat karyawan yang rendah (*benefit underutilization*), meskipun paket proposisi nilai karyawan yang ditawarkan tergolong kompetitif. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara desain proposisi nilai karyawan dan respons perilaku karyawan (Laiyan & Indradewa, 2023).

Ekonomi perilaku menawarkan perspektif alternatif yang relevan untuk menjelaskan kesenjangan tersebut. Berbeda dengan pendekatan ekonomi neoklasik, ekonomi perilaku menekankan bahwa pengambilan keputusan individu dipengaruhi oleh keterbatasan kognitif (*bounded rationality*), bias perilaku, heuristik, serta konteks pilihan (Simon, 1997; Kahneman, 2018; Houdek, 2024). Dalam konteks organisasi, karyawan tidak selalu membuat keputusan secara deliberatif terhadap manfaat kerja, terutama ketika manfaat tersebut bersifat kompleks, tidak langsung, atau memerlukan usaha administratif (Ariely, 2016; Jin, 2024).

Literatur ekonomi perilaku menunjukkan bahwa mekanisme seperti *nudges*, *default options*, dan *framing effects* dapat secara signifikan memengaruhi persepsi dan perilaku individu tanpa membatasi kebebasan memilih (Thaler & Sunstein, 2021). Mekanisme ini telah banyak diterapkan dalam kebijakan publik dan keuangan, namun penerapannya dalam perancangan proposisi nilai karyawan dan sistem manfaat karyawan masih relatif terbatas dan terfragmentasi. Sebagian besar penelitian proposisi nilai karyawan masih berfokus pada isi manfaat (*what is offered*), bukan pada cara manfaat tersebut dipersepsikan dan dialami secara psikologis oleh karyawan (*how it is experienced*).

Dalam konteks Indonesia, tantangan ini menjadi semakin relevan. Sebagai negara dengan karakteristik budaya kolektivistik, keputusan kerja karyawan, selain oleh pertimbangan individual, dipengaruhi juga oleh norma sosial, nilai kebersamaan, dan makna kolektif. Studi empiris di sektor ritel Indonesia menunjukkan bahwa proposisi nilai karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk bertahan, terutama ketika proposisi nilai karyawan dipersepsikan secara positif dan didukung oleh kesejahteraan psikologis karyawan (Laiyan & Indradewa, 2023). Oleh karena itu, penerapan ekonomi perilaku dalam proposisi

nilai karyawan perlu mempertimbangkan dimensi budaya sebagai faktor kontekstual yang penting (Frey & Jegen, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kebutuhan teoretis untuk mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan ekonomi perilaku ke dalam perancangan proposisi nilai karyawan, dengan menempatkan persepsi nilai dan utilisasi manfaat sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan desain proposisi nilai karyawan organisasi dengan keterikatan dan niat bertahan (*retention intention*) karyawan. Makalah konseptual ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengembangkan model integratif yang dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris dan praktik manajerial.

Tujuan Penelitian

Makalah konseptual ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman teoretis mengenai bagaimana integrasi prinsip ekonomi perilaku ke dalam perancangan proposisi nilai karyawan dan sistem manfaat karyawan memengaruhi keterikatan dan niat bertahan karyawan melalui mekanisme psikologis dan perilaku. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menjelaskan secara teoretis peran prinsip ekonomi perilaku—seperti *nudges*, *framing effects*, *default options*, dan *bounded rationality*—dalam membentuk cara karyawan memahami dan memaknai proposisi nilai karyawan.
2. Mengembangkan kerangka konseptual integratif yang menghubungkan mekanisme ekonomi perilaku, pemahaman/persepsi nilai proposisi nilai karyawan, utilisasi manfaat karyawan, serta keterikatan dan niat bertahan (*retention intention*) karyawan sebagai suatu sistem perilaku yang saling terkait.
3. Mengusulkan hubungan konseptual dan hipotesis yang dapat diuji secara empiris untuk menjelaskan bagaimana persepsi nilai dan utilisasi manfaat berperan sebagai mekanisme penghubung antara desain proposisi nilai karyawan berbasis perilaku dan kinerja kepegawaian.
4. Memberikan implikasi teoretis dan manajerial mengenai perancangan dan komunikasi proposisi nilai karyawan yang lebih efektif dengan menekankan pengalaman perilaku karyawan, khususnya dalam konteks organisasi dan budaya kolektivistik seperti Indonesia.

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian, makalah konseptual ini diarahkan oleh dua pertanyaan penelitian utama sebagai berikut:

RQ1:

Bagaimana integrasi prinsip ekonomi perilaku ke dalam perancangan proposisi nilai karyawan dan sistem manfaat memengaruhi persepsi nilai proposisi nilai karyawan dan utilisasi manfaat karyawan?

RQ2:

Bagaimana persepsi nilai proposisi nilai karyawan dan utilisasi manfaat karyawan berperan dalam menjembatani hubungan antara desain proposisi nilai karyawan berbasis ekonomi perilaku dan keterikatan serta niat bertahan karyawan, dalam konteks budaya kolektivistik?

Kebaruan makalah ini terletak pada pengintegrasian prinsip ekonomi perilaku ke dalam perancangan proposisi nilai karyawan melalui pengembangan kerangka konseptual yang menempatkan persepsi nilai dan utilisasi manfaat sebagai mekanisme kunci penghubung antara desain proposisi nilai karyawan dan keterikatan karyawan. Berbeda dari studi proposisi nilai karyawan sebelumnya yang berfokus pada isi manfaat, makalah ini menekankan bagaimana manfaat dipersepsikan dan dialami secara perilaku oleh karyawan. Selain itu, makalah ini memasukkan konteks budaya kolektivistik sebagai faktor moderasi, sehingga memperkaya kajian proposisi nilai karyawan dengan perspektif yang relevan bagi konteks organisasi di Indonesia.

BAB II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan makalah konseptual (*conceptual paper*) yang bertujuan untuk mengembangkan kerangka pemikiran berbasis teori tanpa melakukan pengumpulan data empiris. Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian adalah membangun pemahaman teoretis yang integratif mengenai bagaimana prinsip ekonomi perilaku dapat diinternalisasikan ke dalam perancangan proposisi nilai karyawan dan sistem manfaat kerja.

Desain Penelitian Konseptual

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian konseptual berbasis sintesis literatur, yang berfungsi untuk mengembangkan model teoretis baru melalui pengintegrasian berbagai aliran teori yang relevan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa makalah konseptual berperan penting dalam memperluas batas teori, mengklarifikasi konstruk, serta mengusulkan hubungan antarkonsep yang belum terformulasi secara sistematis dalam penelitian sebelumnya.

Dalam konteks penelitian ini, pendekatan konseptual dipandang tepat karena literatur mengenai proposisi nilai karyawan (PNK) dan ekonomi perilaku masih berkembang secara terpisah, dan belum banyak studi yang mengintegrasikan keduanya dalam satu kerangka analitis yang koheren.

Prosedur Pengembangan Kerangka Konseptual

Pengembangan kerangka konseptual dilakukan melalui beberapa tahapan utama. Pertama, dilakukan identifikasi dan penelaahan literatur kunci yang relevan dengan tiga domain utama, yaitu ekonomi perilaku, sistem penghargaan dan insentif, serta proposisi nilai karyawan dan keterikatan karyawan. Literatur yang digunakan mencakup buku akademik dan artikel jurnal bereputasi yang membahas *bounded rationality*, *nudging*, *motivation crowding*, serta dinamika perilaku dalam konteks organisasi.

Kedua, dilakukan sintesis teoretis untuk menghubungkan konsep-konsep utama yang sebelumnya dikaji secara terpisah. Pada tahap ini, mekanisme ekonomi perilaku diposisikan sebagai faktor yang memengaruhi persepsi nilai proposisi nilai karyawan, yang selanjutnya berdampak pada utilisasi manfaat karyawan serta keterikatan dan niat bertahan karyawan.

Ketiga, berdasarkan sintesis tersebut, dikembangkan model konseptual yang terstruktur, mencakup hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel, serta peran konteks budaya kolektivistik sebagai faktor moderasi. Model ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk perumusan hipotesis penelitian.

Perumusan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan secara deduktif berdasarkan mekanisme teoretis yang telah mapan dalam literatur ekonomi perilaku dan perilaku organisasi. Hipotesis dirancang untuk menjelaskan hubungan kausal konseptual antara integrasi prinsip ekonomi perilaku dalam perancangan proposisi nilai karyawan, persepsi nilai karyawan, utilisasi manfaat, serta keterikatan karyawan.

Perumusan hipotesis ini tidak dimaksudkan untuk langsung diuji dalam penelitian ini, melainkan untuk menyediakan proposisi yang dapat diuji secara empiris oleh penelitian selanjutnya, baik melalui pendekatan kuantitatif, eksperimental, maupun mixed-method.

Luaran Metodologis

Luaran utama dari pendekatan metodologis ini adalah kerangka konseptual yang dapat diuji, yang berpotensi digunakan sebagai dasar bagi penelitian empiris di masa mendatang. Selain itu, kerangka ini juga dapat dimanfaatkan dalam konteks praktis, seperti perancangan kebijakan sumber daya manusia, inisiatif analitik sumber daya manusia (*HR analytics*), serta pengembangan sistem manfaat karyawan yang berbasis pemahaman perilaku. Dengan demikian, metodologi konseptual yang digunakan dalam penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori sekaligus menyediakan pijakan awal bagi aplikasi praktis dan pengujian empiris lanjutan.

Berdasarkan latar belakang teoretis dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas proposisi nilai karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh kelengkapan atau nilai objektif manfaat yang ditawarkan, melainkan oleh bagaimana karyawan mempersepsikan, memaknai, dan merespons proposisi nilai karyawan tersebut secara perilaku. Perspektif ekonomi perilaku memberikan landasan konseptual yang relevan untuk menjelaskan proses ini, khususnya melalui mekanisme pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh keterbatasan kognitif, konteks pilihan, dan dinamika motivasional. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya difokuskan pada pengembangan kerangka konseptual dan hipotesis yang menjelaskan keterkaitan antara mekanisme ekonomi perilaku, persepsi nilai proposisi nilai karyawan, utilisasi manfaat karyawan, serta implikasinya terhadap keterikatan

dan niat bertahan karyawan, dengan mempertimbangkan peran konteks budaya sebagai faktor moderasi.

BAB III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas pengembangan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian dengan mengintegrasikan literatur ekonomi perilaku, teori motivasi, dan *proposisi nilai karyawan*. Pembahasan difokuskan pada mekanisme teoretis yang menjelaskan bagaimana integrasi prinsip ekonomi perilaku dalam perancangan proposisi nilai karyawan dan manfaat karyawan dapat membentuk persepsi nilai, mendorong utilisasi manfaat, serta meningkatkan keterikatan karyawan. Seluruh pembahasan disusun secara konseptual dan bertujuan untuk memperjelas hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian.

Pendekatan proposisi nilai karyawan konvensional umumnya mengasumsikan bahwa karyawan mengevaluasi manfaat kerja secara rasional dan menyeluruh. Dalam kenyataannya, keputusan karyawan sering kali diambil dalam kondisi keterbatasan informasi, beban kognitif, dan ketidakpastian. Literatur ekonomi perilaku menunjukkan bahwa individu cenderung menggunakan heuristik dan isyarat kontekstual dalam menilai pilihan, sehingga persepsi nilai tidak selalu sejalan dengan nilai objektif suatu manfaat (Kahneman, 2018; Simon, 1997).

Prinsip ekonomi perilaku seperti *nudges*, *default options*, dan *choice architecture* memengaruhi bagaimana informasi tentang manfaat diproses dan dimaknai. *Nudges* bekerja dengan mengatur konteks pengambilan keputusan sehingga pilihan tertentu menjadi lebih mudah diakses tanpa menghilangkan kebebasan memilih (Thaler & Sunstein, 2021). Dalam konteks organisasi, mekanisme ini dapat membantu karyawan memahami manfaat proposisi nilai karyawan dengan lebih sederhana dan relevan, terutama ketika manfaat bersifat kompleks atau jangka panjang.

Dalam konteks organisasi, efektivitas mekanisme ekonomi perilaku semakin mendapat dukungan empiris. Studi Pelly dan Doyle (2025) menunjukkan bahwa penerapan nudges dalam lingkungan kerja mampu meningkatkan partisipasi karyawan dalam kegiatan internal secara signifikan, tanpa memerlukan perubahan pada struktur insentif formal maupun kewajiban administratif tambahan. Temuan ini menegaskan bahwa desain pilihan dan penyusunan

konteks pengambilan keputusan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku karyawan sehari-hari.

Selain itu, persepsi nilai proposisi nilai karyawan sangat dipengaruhi oleh cara manfaat dikomunikasikan dan dialami secara psikologis. Penelitian ekonomi perilaku menunjukkan bahwa individu tidak hanya merespons insentif berdasarkan besaran material, tetapi juga berdasarkan makna subjektif dan pengalaman yang menyertainya (Ariely, 2016). Oleh karena itu, proposisi nilai karyawan yang dirancang dengan mempertimbangkan prinsip ekonomi perilaku diperkirakan akan meningkatkan persepsi nilai karyawan terhadap proposisi nilai organisasi.

Hipotesis 1 (H1):

Mekanisme ekonomi perilaku (nudges, framing, dan default options) berpengaruh positif terhadap persepsi nilai employee value proposition.

Persepsi Nilai Proposisi Nilai Karyawan dan Utilisasi Manfaat Karyawan

Persepsi nilai proposisi nilai karyawan merefleksikan sejauh mana karyawan memandang manfaat yang ditawarkan organisasi sebagai relevan, adil, dan bermakna. Manfaat yang secara objektif bernilai tinggi tidak selalu dimanfaatkan apabila karyawan tidak memahami atau tidak menginternalisasi manfaat tersebut dalam konteks kebutuhan dan tujuan pribadi mereka. Dengan demikian, persepsi nilai berperan sebagai mekanisme kognitif yang menghubungkan desain manfaat dengan perilaku aktual karyawan.

Teori motivasi, khususnya *motivation crowding theory*, menjelaskan bahwa respon terhadap manfaat dan insentif sangat dipengaruhi oleh apakah manfaat tersebut dipersepsikan sebagai mendukung atau justru mengganggu motivasi intrinsik (Frey & Jegen, 2021). Manfaat yang dipersepsikan selaras dengan nilai dan otonomi individu cenderung diinternalisasi dan dimanfaatkan secara aktif, sedangkan manfaat yang dipersepsikan bersifat memaksa atau tidak relevan berpotensi diabaikan.

Literatur ekonomi perilaku juga menekankan bahwa persepsi nilai tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh konteks pilihan dan pengalaman sebelumnya (Ariely, 2016; Kahneman, 2018). Oleh karena itu, persepsi nilai proposisi nilai karyawan

diperkirakan memiliki peran kunci dalam mendorong utilisasi manfaat karyawan sebagai bentuk respons perilaku terhadap kebijakan organisasi.

Perspektif ini diperkuat oleh tinjauan sistematis yang dilakukan oleh Figueiredo et al. (2025), yang menekankan bahwa efektivitas sistem penghargaan dan manfaat kerja tidak ditentukan semata-mata oleh besaran imbalan, melainkan oleh bagaimana sistem tersebut dirancang, dikomunikasikan, dan dipersepsikan oleh karyawan. Dengan demikian, proposisi nilai karyawan perlu dipahami sebagai suatu sistem nilai yang dialami secara kognitif dan perilaku, bukan sekadar kumpulan manfaat yang bersifat statis.

Hipotesis 2 (H2):

Persepsi nilai proposisi nilai karyawan berpengaruh positif terhadap utilisasi manfaat karyawan.

Utilisasi Manfaat, Keterikatan, dan Niat Bertahan Karyawan

Utilisasi manfaat karyawan mencerminkan sejauh mana proposisi nilai karyawan tidak hanya tersedia, tetapi benar-benar dialami dalam praktik kerja sehari-hari. Pengalaman langsung terhadap manfaat yang ditawarkan organisasi berpotensi meningkatkan rasa dukungan, kesejahteraan, dan keterhubungan karyawan dengan organisasi. Literatur menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berkembang ketika kebijakan sumber daya manusia memberikan dampak nyata terhadap kualitas kehidupan kerja (Fraser & Viac, 2020).

Dari perspektif ekonomi perilaku, pengalaman aktual sering kali memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan janji atau informasi abstrak. Manfaat yang digunakan secara aktif memungkinkan karyawan untuk merasakan konsekuensi positif secara langsung, sehingga memperkuat evaluasi mereka terhadap organisasi (Ariely, 2016). Hal ini selaras dengan temuan bahwa mekanisme insentif dan manfaat berkontribusi terhadap kinerja dan keterikatan ketika diinternalisasi melalui pengalaman kerja yang konkret (Jin, 2024).

Dalam konteks Indonesia, studi empiris menunjukkan bahwa proposisi nilai karyawan dan kesejahteraan karyawan berkaitan dengan niat bertahan dan keterikatan kerja (Laiyan & Indradewa, n.d.; Suryawan et al., n.d.). Dengan demikian, utilisasi manfaat dipahami sebagai mekanisme perilaku yang menjembatani persepsi nilai proposisi nilai karyawan dengan keterikatan dan niat bertahan karyawan.

Hipotesis 3 (H3):

Utilisasi manfaat karyawan berpengaruh positif terhadap keterikatan dan niat bertahan karyawan.

Peran Konteks Organisasi dan Budaya sebagai Variabel Moderasi

Efektivitas mekanisme ekonomi perilaku dalam membentuk persepsi dan perilaku karyawan tidak terlepas dari konteks organisasi dan budaya. Literatur perilaku organisasi menekankan bahwa pengambilan keputusan individu dipengaruhi oleh norma sosial, struktur organisasi, dan identitas kolektif yang berkembang di lingkungan kerja (Simon, 1997).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa intervensi perilaku di organisasi berisiko menjadi simbolik apabila tidak selaras dengan nilai, norma, dan praktik organisasi yang ada (Houdek, 2024). Dalam konteks budaya kolektivistik, pesan dan desain manfaat yang menekankan dimensi sosial, kebersamaan, dan kontribusi kolektif diperkirakan lebih mudah diterima dan dimaknai oleh karyawan dibandingkan pendekatan yang sepenuhnya individualistik.

Dengan mempertimbangkan temuan tersebut, konteks budaya diposisikan sebagai faktor moderasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh mekanisme ekonomi perilaku terhadap persepsi nilai proposisi nilai karyawan. Pendekatan ini memungkinkan kerangka konseptual yang dikembangkan menjadi lebih sensitif terhadap variasi konteks dan lebih relevan untuk diaplikasikan dalam lingkungan organisasi di Indonesia.

Hipotesis 4 (H4):

Konteks budaya memoderasi hubungan antara mekanisme ekonomi perilaku dan persepsi nilai employee value proposition.

Berdasarkan pembahasan teoretis dan pengembangan hipotesis pada Bab III di atas, integrasi ekonomi perilaku ke dalam perancangan proposisi nilai karyawan dipahami sebagai suatu sistem yang memengaruhi persepsi, perilaku, dan kinerja kepegawaian secara berjenjang. Bab selanjutnya menyajikan kesimpulan konseptual dari kerangka yang diusulkan, implikasi teoretis dan praktis, serta rekomendasi yang diturunkan secara logis dari sintesis teori yang telah dibahas.

BAB IV. KESIMPULAN, KONTRIBUSI, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Makalah konseptual ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara perancangan proposisi nilai karyawan dan respon perilaku karyawan dengan mengintegrasikan perspektif ekonomi perilaku ke dalam kerangka proposisi nilai karyawan. Melalui sintesis literatur ekonomi perilaku, teori motivasi, dan manajemen sumber daya manusia, artikel ini mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana mekanisme ekonomi perilaku—seperti *nudges*, *framing*, dan *default options*—memengaruhi persepsi nilai proposisi nilai karyawan, utilisasi manfaat karyawan, serta keterikatan dan niat bertahan karyawan. Temuan konseptual utama menegaskan bahwa efektivitas proposisi nilai karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh besaran atau kelengkapan manfaat yang ditawarkan, melainkan oleh cara manfaat tersebut dipersepsikan, dipahami, dan dialami oleh karyawan dalam konteks pengambilan keputusan yang dibatasi oleh keterbatasan kognitif. Persepsi nilai proposisi nilai karyawan diposisikan sebagai mekanisme kognitif kunci yang mendorong utilisasi manfaat karyawan, sementara utilisasi tersebut dipahami sebagai pengalaman perilaku yang menjembatani desain proposisi nilai karyawan dengan hasil kepegawaian yang lebih luas, khususnya keterikatan dan niat bertahan karyawan. Selain itu, makalah ini menekankan peran konteks budaya, terutama dalam lingkungan kolektivistik seperti Indonesia, sebagai faktor yang memoderasi efektivitas mekanisme ekonomi perilaku dalam membentuk persepsi nilai proposisi nilai karyawan. Secara keseluruhan, kerangka konseptual yang diusulkan merekonseptualisasikan proposisi nilai karyawan sebagai proposisi nilai yang dialami secara perilaku, serta menyediakan dasar teoretis yang dapat diuji secara empiris dan digunakan sebagai rujukan bagi penelitian lanjutan, inisiatif analitik sumber daya manusia HR analytics, dan praktik perancangan organisasi.

Kontribusi Penelitian

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengayaan literatur proposisi nilai karyawan melalui integrasi eksplisit perspektif ekonomi perilaku. Berbeda dari studi sebelumnya yang umumnya memposisikan proposisi nilai karyawan sebagai kumpulan manfaat atau atribut organisasi, penelitian ini menempatkan persepsi nilai dan pengalaman perilaku sebagai mekanisme kunci yang menjembatani desain proposisi nilai karyawan dengan

respons karyawan. Dengan mengadopsi konsep *nudges*, *framing*, dan *choice architecture*, makalah ini memperluas pemahaman teoretis mengenai bagaimana kebijakan sumber daya manusia dapat memengaruhi pengambilan keputusan karyawan dalam kondisi keterbatasan rasionalitas.

Secara teoretis, kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini sejalan dengan temuan Figueiredo et al. (2025), yang menggarisbawahi pentingnya pendekatan sistemik dalam memahami hubungan antara desain sistem penghargaan dan respons karyawan. Dengan mengintegrasikan ekonomi perilaku ke dalam kerangka proposisi nilai karyawan, penelitian ini memperluas literatur sebelumnya dengan menempatkan persepsi nilai dan utilisasi manfaat sebagai mekanisme kunci yang menjembatani desain organisasi dengan keterikatan serta niat bertahan karyawan.

Selain itu, penelitian ini berkontribusi dengan memformulasikan peran utilisasi manfaat sebagai variabel perilaku yang relatif jarang dibahas dalam kajian proposisi nilai karyawan. Utilisasi manfaat diposisikan tidak hanya sebagai indikator administratif, tetapi sebagai pengalaman yang memungkinkan proposisi nilai karyawan diinternalisasi secara lebih mendalam oleh karyawan. Dengan memasukkan konteks budaya sebagai variabel moderasi, kerangka konseptual yang dikembangkan juga memberikan kontribusi kontekstual yang relevan bagi penelitian proposisi nilai karyawan di lingkungan organisasi Indonesia dan negara dengan karakteristik budaya serupa.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa efektivitas kebijakan sumber daya manusia tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui asumsi rasionalitas ekonomi. Integrasi ekonomi perilaku dalam kajian proposisi nilai karyawan menunjukkan bahwa persepsi nilai dan pengalaman subjektif memainkan peran sentral dalam membentuk respons karyawan terhadap manfaat organisasi. Temuan konseptual ini memperluas literatur proposisi nilai karyawan dengan menempatkannya dalam kerangka yang lebih interdisipliner, menghubungkan teori motivasi, ekonomi perilaku, dan perilaku organisasi secara lebih sistematis.

Dari sisi praktis dan manajerial, penelitian ini menyarankan agar organisasi tidak hanya berfokus pada perluasan portofolio manfaat, tetapi juga pada bagaimana manfaat tersebut dirancang dan dikomunikasikan. Pendekatan proposisi nilai karyawan yang mempertimbangkan

mekanisme ekonomi perilaku dapat membantu organisasi meningkatkan pemahaman dan internalisasi nilai proposisi nilai karyawan oleh karyawan, serta mendorong utilisasi manfaat secara lebih optimal. Selain itu, tingkat utilisasi manfaat dapat digunakan sebagai indikator perilaku untuk mengevaluasi efektivitas proposisi nilai karyawan, melengkapi ukuran keterikatan dan kepuasan kerja yang selama ini lebih dominan digunakan.

Implikasi praktis dari temuan ini sejalan dengan bukti empiris yang dikemukakan oleh Pelly dan Doyle (2025), yang menegaskan bahwa intervensi berbasis nudges dapat diterapkan secara relatif sederhana namun berdampak nyata terhadap perilaku partisipatif karyawan. Oleh karena itu, organisasi dapat memanfaatkan prinsip nudging sebagai instrumen strategis dalam merancang komunikasi dan sistem manfaat karyawan tanpa harus menambah beban biaya atau kompleksitas kebijakan.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini menunjukkan bahwa perumusan kebijakan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan aspek perilaku dan konteks budaya agar intervensi yang dirancang tidak bersifat simbolik. Bagi penelitian selanjutnya, kerangka konseptual yang dikembangkan dalam makalah ini dapat diuji secara empiris melalui pendekatan kuantitatif atau eksperimental untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel yang diusulkan. Studi lanjutan juga dapat mengeksplorasi variasi efektivitas mekanisme ekonomi perilaku dalam konteks organisasi dan budaya yang berbeda guna memperluas validitas eksternal temuan penelitian ini.

Rekomendasi

Bagi Praktik Organisasi: Organisasi disarankan untuk tidak hanya berfokus pada perluasan atau peningkatan nilai finansial manfaat karyawan, tetapi juga pada bagaimana manfaat tersebut dirancang dan dikomunikasikan. Berdasarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini, integrasi prinsip ekonomi perilaku—seperti *nudges*, *default options*, dan *framing*—dapat dipertimbangkan sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap makna proposisi nilai karyawan serta mendorong utilisasi manfaat secara lebih optimal. Komunikasi proposisi nilai karyawan sebaiknya diarahkan pada pembentukan persepsi nilai dan makna psikologis, bukan semata-mata pada aspek transaksional, agar manfaat yang ditawarkan lebih mudah dipahami, dirasakan relevansinya, dan diinternalisasi oleh karyawan.

Selain itu, organisasi disarankan untuk menjadikan tingkat utilisasi manfaat sebagai indikator penting dalam evaluasi efektivitas proposisi nilai karyawan. Utilisasi manfaat dapat dipahami sebagai refleksi perilaku atas sejauh mana proposisi nilai karyawan benar-benar dipersepsikan bernilai oleh karyawan. Dalam konteks budaya kolektivistik seperti Indonesia, penyesuaian desain dan komunikasi proposisi nilai karyawan dengan nilai kebersamaan dan kesejahteraan kolektif menjadi krusial. Organisasi juga perlu berhati-hati dalam penggunaan insentif moneter agar tidak menimbulkan efek *motivation crowding*, dengan memastikan bahwa insentif dirancang sebagai pelengkap motivasi intrinsik, bukan penggantinya.

Bagi Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris kerangka konseptual yang diusulkan dalam makalah ini guna memvalidasi hubungan antara integrasi prinsip ekonomi perilaku, persepsi nilai proposisi nilai karyawan, utilisasi manfaat, serta keterikatan dan niat bertahan karyawan. Pengujian dapat dilakukan melalui pendekatan kuantitatif, seperti *structural equation modeling*, maupun melalui desain eksperimental untuk mengevaluasi efektivitas berbagai jenis *nudges* dan strategi *framing* dalam konteks perancangan proposisi nilai karyawan.

Selain itu, penelitian longitudinal dan komparatif lintas budaya direkomendasikan untuk memperdalam pemahaman mengenai dinamika perubahan persepsi dan perilaku karyawan dari waktu ke waktu, serta untuk mengeksplorasi peran konteks budaya sebagai faktor moderasi. Pendekatan ini diharapkan dapat memperluas validitas eksternal kerangka yang dikembangkan dan memperjelas batasan kondisi di mana integrasi ekonomi perilaku dalam proposisi nilai karyawan paling efektif diterapkan.

Sebagai penutup, makalah ini menegaskan pentingnya pendekatan lintas disiplin dalam memahami dan merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif. Integrasi ekonomi perilaku ke dalam perancangan proposisi nilai karyawan menawarkan sudut pandang alternatif yang melampaui asumsi rasionalitas penuh, dengan menempatkan pengalaman subjektif, konteks pengambilan keputusan, dan dinamika perilaku sebagai elemen kunci dalam membentuk respons karyawan terhadap kebijakan organisasi.

Kerangka konseptual yang dikembangkan dalam makalah ini diharapkan dapat menjadi pijakan awal bagi dialog akademik dan praktik manajerial yang lebih reflektif terhadap kompleksitas perilaku manusia di tempat kerja. Dengan memahami bahwa efektivitas



kebijakan tidak hanya ditentukan oleh apa yang ditawarkan organisasi, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan tersebut dipersepsikan dan dialami, organisasi diharapkan dapat mengembangkan pendekatan yang lebih adaptif, kontekstual, dan berkelanjutan dalam mengelola sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Ariely, D. (2016). *Payoff: The hidden logic that shapes our motivations*. Simon & Schuster.
- Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(5), 16525–16559. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
- Fraser, P., & Viac, C. (2020). Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis - Univ. of South Florida. *Oecd*, 213(213), 1–81. https://usf-flvc.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_journals_2356667547&context=PC&vid=01FALSC_USF:USF&lang=en&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Primo Central&tab=Everything&query=any,contains,TEACHERS' WELL-BEING: A FRAMEWO
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2021). Motivation Crowding Theory: A Behavioral Economic Perspective on PUBlic Sector Management. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 184, 128–141.
- Houdek, P. (2024). Nudging in organizations: How to avoid behavioral interventions being just a façade. *Journal of Business Research*, 182, 114781. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2024.114781>
- Jin, S. (2024). A Review of Research on Employee Incentive Mechanisms and Firm Performance from the Perspective of Behavioral Economics. In *Transactions on Economics, Business and Management Research* (Vol. 12).
- Kahneman, D. (2018). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Laiyan, Y. A., & Indradewa, R. (n.d.). *The Effect of Employee Value Proposition (EVP) and Positive Well-Being on Indonesian Retail Company Employees' Intention to Stay: Moderating Role of Psychological Contract and Societal Identity*.



- Pelly, D., & Doyle, O. (2025). Nudging in the Workplace: Increasing Attendance at Employee Socialisation Events. In *The Economic and Social Review* (Vol. 56, Issue 2).
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: Decision Making Processes in Administrative Organization* (4th ed.). Free Press.
- Suryawan, B., Khourouh, U., & Natchir, M. (n.d.). *International Journal of Social Science and Human Research The Influence of Employee Value Proposition on Employee Performance Through the Mediating Role of Work Culture and Employee Engagement at the Representative Office of Bank Indonesia in the Working Area of East Java Province*.
<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i2-05>
- Thaler, R. H., and Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The Final Edition*. Penguin Books.



Biodata Singkat

Rismauli Silaban adalah pensiunan eksekutif senior asuransi dengan lebih dari 30 tahun pengalaman di perusahaan lokal dan joint venture. Berpengalaman dalam underwriting, klaim, reasuransi dan optimalisasi reasuransi, digitalisasi proses, transformasi digital berbasis AI, integrasi pasca-merger, transformasi system, dan tata Kelola data.

Selama periode 2021–2024 di **PT Zurich Asuransi Indonesia Tbk**, memimpin divisi teknis dan klaim, serta berhasil mengimplementasikan otomatisasi klaim ritel berbasis kecerdasan buatan (AI). Sebelumnya, pada 2011–2021 di **PT Asuransi Adira Dinamika**, bertanggung jawab atas fungsi underwriting dan reasuransi serta memimpin digitalisasi proses underwriting untuk segmen SME.

Periode 2007 - 2010 di **PT Asuransi Bintang Tbk** berperan penting dalam pengembangan dan peluncuran core system teknis perusahaan. Karier di industri asuransi dimulai di **PT Asuransi Raksa Pratikara** (1993–2007), mulai dari staf hingga menjadi Deputy direktur general management dan Chief Underwriting Officer.

Aktif di AAUI di bagian Teknik mulai dari departemen Properti kemudian Engineering dan Kepala Departemen Konferensi, Hubungan Internasional (2017–2023). Penguji, asesor dan instruktur di LSP AAMAI (2011 – sekarang). Pernah menjadi dosen tamu Nusantara Business Institute program S2 untuk mata kuliah Asuransi dan Manajemen Risiko.