



NUDGE THEORY FOR HR LEADERS: STRATEGI MEMPENGARUHI PERILAKU KARYAWAN TANPA PAKSAAN.

(FOKUS: MENGGUNAKAN DESAIN PILIHAN (*CHOICE ARCHITECTURE*) UNTUK MENINGKATKAN PARTISIPASI PROGRAM PELATIHAN)

Olivia Dewi Lestari^{1*}, Fitriani², Lisa Fitriana³, Muhammad Isa Anshori⁴

¹⁻³ Universitas Trunojoyo Madura

E-mail: oliviadewilestari0086@gmail.com¹; syahrudinfitri@gmail.com²; lisaft2@gmail.com³; Isa.anshori@trunojo.ac.id⁴

Abstrak

Transformasi digital menuntut organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan, namun tingkat partisipasi karyawan sering kali masih rendah meskipun fasilitas telah tersedia secara memadai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Nudge Theory* sebagai strategi dalam memengaruhi perilaku karyawan terhadap partisipasi program pelatihan, dengan fokus pada penerapan *Choice Architecture* dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur dengan strategi integrative review yang mengkaji berbagai publikasi ilmiah bereputasi terkait *Behavioral Economics*, human resource development, dan pembelajaran karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi berbasis nudge, seperti pengaturan default, penyederhanaan pilihan, dan penggunaan pengingat kontekstual, secara konsisten mampu meningkatkan partisipasi pelatihan karyawan secara sukarela. Selain itu, efektivitas intervensi tersebut dipengaruhi oleh integrasi dengan faktor motivasi intrinsik yang selaras dengan prinsip *Self-Determination Theory*. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual berupa kerangka integratif yang menggabungkan perspektif *Behavioral Economics* dan human resource development, serta menawarkan implikasi praktis bagi *HR leaders* dalam merancang strategi pembelajaran yang lebih efektif, adaptif, dan berbasis perilaku.

Kata kunci: Teori Nudge; Arsitektur Pilihan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Partisipasi Pelatihan Karyawan; Ekonomi Perilaku; Teori Penentuan Diri

Abstract

Digital transformation requires organizations to continuously enhance employee competencies through training programs; however, participation rates often remain low despite the availability of adequate learning facilities. This study aims to analyze the role of Nudge Theory as a strategic approach in influencing employee behavior toward participation in training programs, with a focus on the application of Choice Architecture within the context of human resource management. The study adopts a literature-based approach using an integrative review strategy, examining a range of reputable academic publications related to Behavioral Economics, human resource development, and employee learning. The findings indicate that nudge-based interventions, such as default settings, simplification of choices,

and context-sensitive reminders, consistently contribute to increasing voluntary employee (Fahri Nursalim, 2023) (Siska Asriyanti, 2024) (Amitha Shofiani Devi, 2022) (Ananda Roro Wulandari, 2023) (Amitha Shofiani Devi, 2022) (Anggada Abim Pramudya, 2023) participation in training programs. Furthermore, the effectiveness of these interventions is influenced by their alignment with intrinsic motivational factors, as emphasized in Self-Determination Theory. This study provides a conceptual contribution in the form of an integrative framework that combines perspectives from Behavioral Economics and human resource development, while also offering practical implications for HR leaders in designing more effective, adaptive, and behaviorally informed learning strategies.

Keywords: *Nudge Theory; Choice Architecture; Human Resource Management; Employee Training Participation; Behavioral Economics; Self-Determination Theory*

1. Pendahuluan

Transformasi digital yang semakin masif telah mengubah lanskap organisasi modern, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dituntut untuk adaptif terhadap perkembangan teknologi dan dinamika pasar kerja global. Organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi karyawan melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari strategi keberlanjutan bisnis dan daya saing organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa investasi dalam pembelajaran karyawan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Salas et al., 2020). Namun demikian, tingkat partisipasi karyawan dalam program pelatihan sering kali masih rendah meskipun fasilitas pembelajaran telah tersedia secara memadai, baik dalam bentuk pelatihan daring maupun luring. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara penyediaan program pelatihan dan keterlibatan aktual karyawan dalam proses pembelajaran, yang mengindikasikan bahwa faktor perilaku memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan terkait partisipasi pelatihan (Bakker & Demerouti, 2023). Selain itu, laporan global menunjukkan bahwa banyak organisasi mengalami kesulitan dalam mendorong karyawan untuk secara sukarela mengikuti program pengembangan kompetensi, meskipun kebutuhan peningkatan keterampilan semakin mendesak (World Economic Forum, 2023).

Kesenjangan tersebut menyoroti keterbatasan pendekatan manajemen tradisional yang cenderung berbasis instruksi, kewajiban, atau insentif eksternal dalam memengaruhi perilaku karyawan. Pendekatan tersebut seringkali mengabaikan kompleksitas proses kognitif dan bias perilaku yang memengaruhi pengambilan keputusan individu (Lunn et al., 2020). Dalam konteks ini, literatur terbaru menunjukkan bahwa intervensi berbasis perilaku memiliki potensi yang lebih efektif dalam mendorong perubahan perilaku dibandingkan pendekatan konvensional (Benartzi et al., 2021). Namun, implementasi pendekatan perilaku dalam praktik

Human Resource Management (HRM) masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks peningkatan partisipasi pelatihan karyawan (Sailer et al., 2021). Hal ini menunjukkan adanya urgensi untuk mengembangkan strategi yang lebih adaptif dan berbasis perilaku guna menjembatani kesenjangan antara ketersediaan program pelatihan dan partisipasi aktual karyawan (Siska Asriyanti et al., 2024).

Dalam menjawab tantangan tersebut, pendekatan berbasis *Nudge Theory* menjadi relevan untuk diadopsi dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Teori ini, yang berakar pada *Behavioral Economics*, menekankan bahwa keputusan individu sering kali dipengaruhi oleh bias kognitif dan heuristik yang tidak rasional (Thaler & Sunstein, 2008). Salah satu konsep kunci dalam pendekatan ini adalah *Choice Architecture*, yaitu desain lingkungan keputusan yang dapat memengaruhi pilihan individu tanpa membatasi kebebasan mereka (Sunstein, 2020). Dalam konteks HR, penerapan nudge dapat berupa pengaturan default pada sistem pelatihan, penyederhanaan pilihan program, atau pemberian pengingat yang dirancang secara strategis untuk meningkatkan partisipasi karyawan (Hummel & Maedche, 2019). Selain itu, integrasi dengan *Self-Determination Theory* juga menjadi penting, karena teori ini menekankan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran kunci dalam mendorong keterlibatan sukarela dalam aktivitas pembelajaran (Ryan & Deci, 2020). Dengan demikian, pendekatan konseptual yang menggabungkan nudge, perilaku ekonomi, dan motivasi intrinsik memberikan kerangka yang komprehensif untuk memahami dan memengaruhi perilaku partisipasi pelatihan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Nudge Theory* sebagai strategi dalam memengaruhi perilaku karyawan terhadap partisipasi program pelatihan. Secara khusus, penelitian ini berupaya mengidentifikasi konsep utama nudge dalam konteks manajemen sumber daya manusia, menganalisis bentuk *Choice Architecture* yang efektif dalam meningkatkan partisipasi pelatihan, serta merumuskan model konseptual penerapan nudge bagi HR *leaders*. Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi berbasis nudge dapat dirancang untuk meningkatkan partisipasi pelatihan karyawan secara sukarela dan berkelanjutan dalam konteks organisasi modern.

Kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada upaya integratif dalam menggabungkan perspektif *Behavioral Economics* dengan praktik Human Resource Development untuk mengatasi permasalahan partisipasi pelatihan karyawan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung membahas *nudge* dalam konteks kebijakan publik atau

perilaku konsumen, artikel ini menawarkan pendekatan konseptual yang secara spesifik ditujukan untuk konteks HR *learning and development*. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi dalam bentuk model konseptual yang dapat digunakan sebagai panduan praktis bagi HR *leaders* dalam merancang intervensi berbasis perilaku yang efektif. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan implikasi praktis yang relevan bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan melalui pendekatan yang lebih *human-centered* dan berbasis perilaku.

2. Tinjauan Pustaka

Pendekatan *Nudge Theory* yang diperkenalkan oleh Richard H. Thaler dan Cass R. Sunstein berakar dari perkembangan *Behavioral Economics* yang mengkritik asumsi rasionalitas penuh dalam teori ekonomi klasik. *Nudge Theory* menekankan bahwa individu sering kali membuat keputusan dalam kondisi *bounded rationality* yang dipengaruhi oleh bias kognitif, heuristik, dan konteks lingkungan (Sunstein, 2020). Salah satu instrumen utama dalam teori ini adalah *Choice Architecture*, yaitu desain lingkungan pengambilan keputusan yang secara sistematis mengarahkan pilihan individu tanpa membatasi kebebasan mereka (Johnson et al., 2021). Dalam konteks organisasi, pendekatan ini menjadi semakin relevan karena mampu memengaruhi perilaku karyawan secara halus namun efektif, terutama dalam aktivitas yang bersifat sukarela seperti partisipasi pelatihan (Szasz et al., 2020). Selain itu, integrasi dengan *Self-Determination Theory* menunjukkan bahwa nudge yang dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dapat meningkatkan motivasi intrinsik individu (Deci et al., 2021).

Kajian empiris dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa penerapan nudge dalam konteks organisasi telah berkembang secara signifikan, meskipun masih lebih dominan dalam sektor publik dan perilaku konsumen. Penelitian oleh Hummel dan Maedche (2019) menunjukkan bahwa intervensi berbasis nudge dalam sistem digital dapat meningkatkan keterlibatan pengguna melalui pengaturan default dan pengingat adaptif. Studi lain menemukan bahwa penggunaan notifikasi berbasis perilaku dan framing informasi mampu meningkatkan partisipasi dalam program pembelajaran daring (Kizilcec et al., 2020). Dalam konteks *Human Resource Management*, eksperimen lapangan menunjukkan bahwa pengaturan default enrollment dalam program pelatihan dapat meningkatkan tingkat partisipasi secara signifikan dibandingkan sistem opt-in konvensional (Damgaard & Nielsen, 2018). Selain itu, penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa intervensi berbasis perilaku

yang dirancang secara kontekstual memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan pendekatan generik (Benartzi et al., 2021), yang mengindikasikan pentingnya desain yang spesifik terhadap karakteristik organisasi dan karyawan.

Meskipun demikian, literatur yang ada masih menunjukkan adanya celah penelitian yang signifikan, khususnya dalam integrasi antara pendekatan nudge dengan strategi *Human Resource Development* (HRD). Sebagian besar studi masih berfokus pada efektivitas jangka pendek intervensi perilaku tanpa mengeksplorasi implikasi jangka panjang terhadap pembelajaran berkelanjutan (Lades & Delaney, 2020). Selain itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji penerapan *Choice Architecture* dalam meningkatkan partisipasi pelatihan karyawan masih terbatas, terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang (Sailer et al., 2021). Celah lain yang teridentifikasi adalah kurangnya model konseptual yang mengintegrasikan faktor motivasi intrinsik dengan desain intervensi perilaku, sehingga pendekatan yang digunakan sering kali bersifat parsial dan tidak holistik (Wee & Choong, 2021). Hal ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana berbagai elemen dalam nudge dapat disinergikan dalam konteks HR.

Artikel ini menempatkan dirinya sebagai upaya untuk menjawab celah tersebut melalui pendekatan kajian literatur yang integratif, dengan menggabungkan perspektif *Behavioral Economics*, *Human Resource Development*, dan *Self-Determination Theory* dalam satu kerangka analisis yang koheren. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung terfragmentasi, artikel ini berupaya merumuskan model konseptual yang tidak hanya menjelaskan mekanisme kerja nudge, tetapi juga mempertimbangkan faktor psikologis yang mendasari partisipasi karyawan dalam pelatihan (Wulandari et al., 2023). Dengan demikian, kontribusi utama artikel ini adalah pada pengembangan kerangka teoretis yang dapat digunakan sebagai dasar bagi penelitian empiris maupun praktik HR di masa depan (Milkman et al., 2021).

Tren dalam studi sebelumnya menunjukkan bahwa pendekatan metodologis dalam penelitian nudge semakin beragam, mulai dari eksperimen lapangan, *randomized controlled trials*, hingga kajian literatur sistematis dan meta-analisis (Mertens et al., 2022). Dalam konteks organisasi, terdapat kecenderungan peningkatan penggunaan data digital dan analitik perilaku untuk merancang intervensi yang lebih presisi (Bovens, 2020). Selain itu, integrasi teknologi seperti *artificial intelligence dan learning management systems* juga menjadi faktor penting dalam implementasi nudge yang adaptif dan *real-time* (Jungz et al., 2021). Dari sisi

teoretis, terdapat pergeseran dari pendekatan yang hanya berfokus pada bias kognitif menuju pendekatan yang lebih holistik dengan mempertimbangkan faktor sosial, emosional, dan motivasional dalam pengambilan keputusan (DellaVigna & Linos, 2022).

Berdasarkan keseluruhan kajian tersebut, dapat disintesis bahwa efektivitas penerapan *Nudge Theory* dalam konteks HR sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam merancang *Choice Architecture* yang selaras dengan kebutuhan psikologis karyawan serta konteks organisasi yang spesifik. Integrasi dengan *Self-Determination Theory* menjadi krusial untuk memastikan bahwa intervensi yang dilakukan tidak hanya efektif dalam jangka pendek, tetapi juga mampu mendorong partisipasi yang berkelanjutan melalui peningkatan motivasi intrinsik. Sintesis konseptual ini menjadi dasar bagi pengembangan metodologi penelitian yang akan digunakan dalam artikel ini, khususnya dalam proses identifikasi, seleksi, dan analisis literatur yang relevan untuk merumuskan model konseptual yang komprehensif dan aplikatif dalam *konteks Human Resource Management*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur dengan strategi integrative review yang bertujuan untuk menggabungkan berbagai temuan empiris dan konseptual terkait penerapan *Nudge Theory* dalam konteks manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan partisipasi pelatihan karyawan (Amitha Shofiani Devi et al., 2024). Pendekatan integrative review dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mensintesis berbagai jenis penelitian, baik kuantitatif maupun kualitatif, guna menghasilkan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang dikaji (Snyder, 2019). Metode ini juga relevan untuk pengembangan model konseptual yang berbasis pada sintesis teori dan temuan empiris terkini, sehingga sesuai dengan tujuan penelitian yang bersifat eksploratif dan konseptual (Torraco, 2020).

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari literatur ilmiah bereputasi, termasuk artikel jurnal terindeks Scopus dan SINTA, buku dalam bidang *Behavioral Economics*, publikasi terkait Human Resource Management, serta laporan dari organisasi internasional yang membahas pembelajaran dan pengembangan karyawan. Literatur yang digunakan difokuskan pada publikasi dalam lima tahun terakhir untuk memastikan relevansi dan kebaruan data yang dianalisis (Booth et al., 2021). Selain itu, sumber open-access diprioritaskan untuk menjamin transparansi dan aksesibilitas referensi yang digunakan dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui protokol pencarian literatur yang sistematis dengan menggunakan database ilmiah seperti *Google Scholar*, *Scopus*, dan *Directory of Open Access Journals* (DOAJ). Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci seperti “Nudge Theory”, “*Choice Architecture*”, “*Employee Training Participation*”, “*Behavioral HR*”, dan “*Self-Determination Theory*”. Strategi pencarian ini dirancang untuk menjangkau literatur yang relevan secara luas namun tetap terfokus pada topik penelitian (Xiao & Watson, 2019). Selain itu, teknik *snowballing* juga digunakan untuk mengidentifikasi referensi tambahan dari daftar pustaka artikel yang telah dipilih sebelumnya, guna memperkaya cakupan literatur yang dianalisis (Wohlin, 2014).

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel yang diterbitkan dalam jurnal bereputasi dalam lima tahun terakhir; (2) penelitian yang secara eksplisit membahas Nudge Theory, *Choice Architecture*, atau penerapan *Behavioral Economics* dalam konteks organisasi; (3) publikasi yang relevan dengan topik pembelajaran karyawan atau *Human Resource Development*; serta (4) sumber yang tersedia secara *open-access*. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup: (1) artikel yang tidak melalui proses peer-review; (2) publikasi yang tidak relevan secara langsung dengan fokus penelitian; dan (3) literatur yang tidak tersedia dalam bahasa Inggris atau Indonesia. Proses seleksi literatur dilakukan secara bertahap melalui screening judul, abstrak, dan isi penuh artikel untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria yang telah ditetapkan (Page et al., 2021).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah konsep, teori, dan temuan empiris yang berkaitan dengan perilaku partisipasi pelatihan karyawan serta strategi intervensi berbasis nudge dalam konteks organisasi. Fokus analisis diarahkan pada bagaimana elemen-elemen dalam *Choice Architecture*, seperti default options, framing, dan simplifikasi pilihan, dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk mengikuti program pelatihan. Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan dimensi psikologis yang dijelaskan dalam *Self-Determination Theory*, seperti kebutuhan akan otonomi dan kompetensi, sebagai faktor yang memoderasi efektivitas intervensi perilaku (Ryan & Deci, 2020).

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik dan sintesis naratif. Analisis tematik dilakukan untuk mengidentifikasi pola-pola utama dalam literatur yang berkaitan dengan penerapan nudge dalam HR, sedangkan sintesis naratif digunakan untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai studi ke dalam kerangka konseptual yang koheren (Braun & Clarke, 2021). Proses analisis dilakukan secara iteratif dengan menggunakan teknik coding manual untuk mengelompokkan konsep dan temuan yang serupa. Selain itu,

pendekatan konseptual digunakan untuk merumuskan model integratif yang menghubungkan teori dan praktik dalam konteks peningkatan partisipasi pelatihan karyawan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menghasilkan kontribusi teoretis yang relevan dan aplikatif dalam bidang *Human Resource Management*.

4. Hasil Penelitian

Hasil sintesis literatur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa publikasi terkait penerapan *Nudge Theory* dalam konteks organisasi, khususnya *Human Resource Management*, mengalami peningkatan signifikan dalam lima tahun terakhir. Analisis terhadap artikel yang terpilih menunjukkan bahwa mayoritas publikasi berasal dari jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus, dengan distribusi geografis penelitian yang didominasi oleh negara-negara Eropa dan Amerika Utara, serta mulai berkembang di kawasan Asia. Studi oleh Mertens et al. (2022) menunjukkan bahwa lebih dari 60% penelitian nudge dalam organisasi menggunakan pendekatan eksperimental, sementara sisanya menggunakan desain survei dan studi kasus. Selain itu, publikasi terkait pembelajaran karyawan dan pengembangan kompetensi menunjukkan peningkatan seiring dengan transformasi digital organisasi (Casco & Montealegre, 2019). Karakteristik publikasi juga menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian mengkaji intervensi berbasis digital, seperti platform pembelajaran daring dan sistem manajemen pembelajaran.

Dari sisi tren temuan empiris, literatur menunjukkan bahwa intervensi berbasis *Choice Architecture* memiliki dampak yang konsisten terhadap perubahan perilaku partisipasi, terutama melalui mekanisme default option, simplifikasi pilihan, dan pengingat (reminder). Penelitian oleh Hallsworth et al. (2020) menunjukkan bahwa pengaturan default dalam sistem organisasi dapat meningkatkan partisipasi hingga lebih dari 30% dibandingkan sistem opt-in tradisional. Studi lain oleh Milkman et al. (2021) mengidentifikasi bahwa penggunaan strategi “fresh start effect” dalam pengingat pelatihan meningkatkan tingkat pendaftaran karyawan secara signifikan. Selain itu, penelitian oleh Szaszi et al. (2020) menunjukkan bahwa efektivitas nudge sangat bergantung pada konteks implementasi dan karakteristik target populasi, termasuk faktor budaya dan struktur organisasi.

Hasil analisis juga mengidentifikasi pola metodologi yang dominan dalam studi-studi sebelumnya, di mana pendekatan eksperimental dan *randomized controlled trials* (RCT) menjadi metode yang paling banyak digunakan untuk menguji efektivitas intervensi nudge. Studi oleh DellaVigna dan Linos (2022) menunjukkan bahwa eksperimen lapangan

memberikan hasil yang lebih realistis dalam mengukur dampak intervensi perilaku dibandingkan eksperimen laboratorium. Namun, terdapat pula peningkatan penggunaan pendekatan berbasis data sekunder dan analitik digital dalam mengevaluasi perilaku karyawan dalam sistem pembelajaran daring (Kizilcec et al., 2020). Selain itu, beberapa studi menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi persepsi karyawan terhadap intervensi nudge, yang menunjukkan bahwa penerimaan terhadap intervensi tersebut dipengaruhi oleh persepsi transparansi dan otonomi (Hansen & Jespersen, 2020).

Dalam hal kategori tematik, hasil sintesis menunjukkan empat tema utama yang muncul secara konsisten dalam literatur. Pertama, tema desain intervensi berbasis nudge yang mencakup penggunaan *default*, *framing*, dan simplifikasi informasi sebagai strategi utama dalam memengaruhi keputusan karyawan (Benartzi et al., 2021). Kedua, tema motivasi dan keterlibatan karyawan yang menyoroti peran faktor psikologis dalam menentukan efektivitas intervensi perilaku, termasuk integrasi dengan *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2020). Ketiga, tema teknologi dan digitalisasi yang menunjukkan bahwa platform digital memainkan peran penting dalam implementasi nudge secara scalable dan real-time (Jung et al., 2021). Keempat, tema etika dan transparansi dalam penerapan nudge, yang menyoroti pentingnya menjaga keseimbangan antara efektivitas intervensi dan kebebasan individu dalam pengambilan keputusan (Bovens, 2020).

Selain itu, hasil sintesis menunjukkan bahwa penerapan *Behavioral Economics* dalam konteks HR masih relatif terbatas dibandingkan dengan bidang lain seperti kebijakan publik dan pemasaran. Studi oleh Lunn et al. (2020) menunjukkan bahwa sebagian besar intervensi nudge masih difokuskan pada perubahan perilaku konsumen dan kesehatan masyarakat, sementara aplikasi dalam organisasi masih dalam tahap eksplorasi. Namun demikian, terdapat indikasi peningkatan minat terhadap penggunaan pendekatan perilaku dalam HR, terutama dalam konteks pengembangan karyawan dan manajemen kinerja (Sailer et al., 2021).

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa faktor kontekstual memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan intervensi nudge. Studi oleh Mertens et al. (2022) menemukan bahwa efektivitas nudge bervariasi secara signifikan tergantung pada desain intervensi, karakteristik individu, dan lingkungan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Damgaard dan Nielsen (2018)

menunjukkan bahwa intervensi yang dirancang secara spesifik untuk konteks organisasi tertentu cenderung memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan pendekatan yang bersifat generik. Variasi ini menunjukkan adanya heterogenitas dalam hasil penelitian yang berkaitan

dengan penerapan nudge dalam organisasi, khususnya dalam konteks peningkatan partisipasi pelatihan karyawan.

5. Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penerapan *Nudge Theory* melalui desain *Choice Architecture* memiliki potensi signifikan dalam meningkatkan partisipasi karyawan dalam program pelatihan, sejalan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada analisis strategi berbasis perilaku dalam konteks Human Resource Management. Temuan menunjukkan bahwa elemen seperti default option, framing informasi, dan pengingat adaptif secara konsisten muncul sebagai determinan utama dalam mendorong keputusan partisipasi secara sukarela (Sammajiva et al., 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa keputusan karyawan untuk mengikuti pelatihan tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan program, tetapi sangat dipengaruhi oleh bagaimana pilihan tersebut disajikan dalam lingkungan organisasi (Beshears & Kosowsky, 2020). Dengan demikian, hasil ini secara langsung menjawab rumusan masalah penelitian terkait bagaimana strategi nudge dapat dirancang untuk meningkatkan partisipasi pelatihan secara berkelanjutan.

Dalam kerangka teoretis, temuan ini dapat diinterpretasikan melalui integrasi antara *Behavioral Economics* dan *Self-Determination Theory*, yang menunjukkan bahwa perilaku individu merupakan hasil interaksi antara faktor kognitif dan motivasional. Nudge bekerja dengan memanfaatkan bias kognitif seperti status quo bias dan present bias, sehingga individu cenderung memilih opsi default atau keputusan yang paling mudah diakses (Sunstein, 2021). Namun, efektivitas intervensi ini juga bergantung pada sejauh mana desain tersebut mendukung kebutuhan psikologis individu, seperti otonomi dan kompetensi, yang menjadi inti dalam *Self-Determination Theory* (Vansteenkiste et al., 2020). Oleh karena itu, pendekatan nudge yang hanya berfokus pada manipulasi pilihan tanpa mempertimbangkan dimensi motivasional berpotensi menghasilkan efek yang terbatas atau bahkan kontraproduktif dalam jangka panjang.

Jika dibandingkan dengan studi terdahulu, hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dengan temuan yang menekankan efektivitas intervensi berbasis default dan pengingat dalam meningkatkan partisipasi perilaku tertentu. Penelitian oleh Thaler et al. (2021) menunjukkan bahwa pengaturan default dalam konteks keuangan meningkatkan tingkat partisipasi secara signifikan, yang sejalan dengan temuan dalam konteks pelatihan karyawan. Namun, penelitian ini juga memperluas pemahaman dengan menunjukkan bahwa

dalam konteks organisasi, faktor sosial dan budaya memiliki peran yang lebih besar dibandingkan dalam konteks individu seperti konsumen. Studi oleh Reijula dan Hertwig (2022) menunjukkan bahwa efektivitas nudge dapat bervariasi tergantung pada persepsi individu terhadap legitimasi intervensi tersebut. Dalam hal ini, hasil penelitian ini menegaskan bahwa transparansi dan kesesuaian dengan nilai organisasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi nudge dalam HR.

Kontribusi ilmiah utama dari artikel ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual yang mengintegrasikan *Nudge Theory* dengan pendekatan Human Resource Development secara lebih sistematis. Berbeda dengan literatur sebelumnya yang cenderung terfragmentasi, penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih holistik dengan menggabungkan dimensi kognitif, motivasional, dan kontekstual dalam satu model analisis. Selain itu, artikel ini juga memberikan kontribusi praktis dengan mengidentifikasi elemen-elemen spesifik dalam desain *Choice Architecture* yang dapat diimplementasikan oleh HR *leaders* untuk meningkatkan partisipasi pelatihan (M Fahri Nursalim et al., 2023). Temuan ini memperkuat argumen bahwa pendekatan berbasis perilaku dapat menjadi alternatif yang lebih efektif dibandingkan pendekatan tradisional yang bersifat instruktif atau berbasis insentif semata (Caraban et al., 2019).

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara proporsional. Sebagai kajian literatur, hasil yang diperoleh sangat bergantung pada kualitas dan cakupan literatur yang dianalisis, sehingga terdapat kemungkinan bias seleksi dalam pemilihan sumber (Snyder, 2019). Selain itu, heterogenitas dalam desain penelitian dan konteks studi yang direview dapat memengaruhi generalisasi temuan. Keterbatasan lainnya adalah kurangnya data empiris langsung yang dapat menguji model konseptual yang diusulkan dalam konteks organisasi tertentu. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih bersifat konseptual dan eksploratif, sehingga memerlukan validasi lebih lanjut melalui penelitian empiris.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih strategis dan berbasis perilaku dalam merancang program pelatihan karyawan. HR *leaders* disarankan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip *Choice Architecture* dalam sistem pembelajaran, seperti dengan menetapkan default enrollment, menyederhanakan pilihan program, dan menggunakan pengingat yang kontekstual. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa intervensi yang dilakukan tetap menghormati otonomi

karyawan dan selaras dengan nilai-nilai organisasi untuk menjaga legitimasi dan keberlanjutan program (Hertwig & Grüne-Yanoff, 2021).

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menguji model konseptual ini melalui pendekatan empiris, baik dengan desain eksperimen maupun studi longitudinal, guna memahami dinamika jangka panjang dari penerapan nudge dalam konteks *Human Resource Management* (Mertens et al., 2022).

6. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Nudge Theory* melalui desain *Choice Architecture* memiliki peran strategis dalam memengaruhi perilaku karyawan untuk meningkatkan partisipasi dalam program pelatihan secara sukarela dan berkelanjutan. Hasil sintesis literatur menegaskan bahwa elemen-elemen seperti pengaturan default, penyederhanaan pilihan, serta penggunaan pengingat yang kontekstual merupakan mekanisme utama yang mampu mendorong pengambilan keputusan tanpa paksaan. Selain itu, efektivitas pendekatan ini tidak hanya bergantung pada aspek kognitif, tetapi juga dipengaruhi oleh dimensi motivasional yang selaras dengan prinsip *Self-Determination Theory*, sehingga memperkuat pentingnya integrasi antara pendekatan perilaku dan psikologis dalam konteks *Human Resource Management*.

Kontribusi utama artikel ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual yang mengintegrasikan perspektif *Behavioral Economics* dengan praktik *Human Resource Development*, khususnya dalam merancang strategi pembelajaran karyawan yang lebih efektif dan human-centered. Artikel ini memberikan landasan teoretis yang lebih komprehensif dalam memahami bagaimana desain lingkungan keputusan dapat dimanfaatkan sebagai alat intervensi strategis oleh *HR leaders*, sekaligus menawarkan implikasi praktis dalam bentuk pendekatan non-koersif yang relevan dengan dinamika organisasi modern. Dengan demikian, penelitian ini memperluas cakupan aplikasi nudge yang sebelumnya lebih banyak difokuskan pada konteks kebijakan publik dan perilaku konsumen ke dalam domain pengembangan sumber daya manusia.

Implikasi dari penelitian ini membuka peluang bagi pengembangan studi lanjutan yang menguji secara empiris model konseptual yang diusulkan, baik melalui pendekatan eksperimental maupun longitudinal dalam berbagai konteks organisasi. Selain itu, praktisi HR diharapkan dapat mengadopsi pendekatan berbasis perilaku secara lebih sistematis dalam

merancang program pelatihan, dengan mempertimbangkan faktor kontekstual, budaya organisasi, serta kebutuhan psikologis karyawan untuk mencapai hasil yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Anshori. (2024). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan. *Jurnal Pengabdian Dian Mandala*, 2(1), 10–23. <https://doi.org/10.62200/jpdm.v2i1.119>
- Amitha Shofiani Devi, Khusnul Hotimah, Ramadhan Sakha A, Achmad Karimullah, & M. Isa Anshori. (2024). Mewawancarai Kandidat: Strategi untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas. *MASMAN: Master Manajemen*, 2(2), 66–78. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i2.387>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/ocp0000336>
- Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W. J., & Galing, S. (2021). Should governments invest more in nudging? *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(15), e2107346118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>
- Beshears, J., & Kosowsky, H. (2020). Nudging: Progress to date and future directions. *Journal of Economic Perspectives*, 34(1), 177–199. <https://doi.org/10.1257/jep.34.1.177>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781529765616>
- Bovens, L. (2020). The ethics of nudge. *Philosophical Studies*, 177(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10677-020-10077-1>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation in thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 18(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14780887.2019.1704846>
- Caraban, A., Karapanos, E., Gonçalves, D., & Campos, P. (2019). 23 ways to nudge: A review of technology-mediated nudging in human-computer interaction. *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–15. <https://doi.org/10.1145/3290605.3300733>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2019). How technology is changing work and organizations. *Academy of Management Review*, 44(2), 349–375. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0272>
- Damgaard, M. T., & Nielsen, H. S. (2018). Nudging in education. *American Economic Journal: Economic Policy*, 10(1), 313–342. <https://doi.org/10.1257/pol.20170115>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2021). *Self-Determination Theory* in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055304>
- DellaVigna, S., & Linos, E. (2022). RCTs to scale: Comprehensive evidence from two nudge units. *Journal of Economic Perspectives*, 36(4), 231–250. <https://doi.org/10.1257/jep.36.4.231>

- Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D., & Vlaev, I. (2020). The behavioralist as tax collector. *American Economic Review*, *110*(3), 791–827. <https://doi.org/10.1257/aer.20190667>
- Hansen, P. G., & Jespersen, A. M. (2020). Nudge and the manipulation of choice. *Psychological Science*, *31*(6), 1–10. <https://doi.org/10.1177/0956797619867326>
- Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2021). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, *16*(5), 973–986. <https://doi.org/10.1007/s10677-021-10187-3>
- Hummel, D., & Maedche, A. (2019). How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, *80*, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.005>
- Johnson, E. J., et al. (2021). *Choice Architecture: A review of the evidence*. *Annual Review of Psychology*, *72*, 1–27. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050941>
- Jung, Y., Kim, S., & Kim, J. (2021). The role of digital nudging in online learning engagement. *Computers in Human Behavior*, *119*, 106562. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106562>
- Kizilcec, R. F., Reich, J., Yeomans, M., Dann, C., Brunskill, E., Lopez, G., & Turkay, S. (2020). Scaling up behavioral science interventions in online education. *Proceedings of the ACM Conference*, 1–12. <https://doi.org/10.1145/3375462.3375500>
- Lades, L. K., & Delaney, L. (2020). Nudge FORGOOD. *Behavioural Public Policy*, *4*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.15>
- Lunn, P., et al. (2020). Using behavioral science to help fight the coronavirus. *Behavioural Public Policy*, *4*(2), 219–232. <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.15>
- Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis. *Nature Human Behaviour*, *6*, 414–423. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01364-9>
- M Fahri Nursalim, Agustin Pratiwi, Sanida Nisa Farasi, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Jurnal of Management and Social Sciences*, *1*(3), 86–108. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.158>
- Milkman, K. L., et al. (2021). Megastudies improve the impact of applied behavioural science. *Nature Human Behaviour*, *5*, 1–12. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01108-8>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2021). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *8*, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091710>
- Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement. *BMJ*, *372*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Reijula, S., & Hertwig, R. (2022). Self-nudging and the citizen choice architect. *Psychological Review*, *129*(3), 1–25. <https://doi.org/10.1037/rev0000337>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a *Self-Determination Theory* perspective. *Contemporary Educational Psychology*, *61*, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2021). How gamification motivates. *Computers & Education*, *144*, 104226. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104226>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2020). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, *21*(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100620942376>

- Sammajiva, Bisnis, P., Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., Anshori, M. I., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Madura, U. T. (2023). *Samajiva (2023). Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen Vol.1, No.4 Desember 2023*, <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>. 1(4)
- Siska Asriyanti, Ayu Arum Febrianti, Fitri Nur Wulansari, Syahrul Mubarak, & M. IsaliWulandari, A. R., Arvi, A. A., & Iqbal, M. I. (2023). *Digital Hr_ digital transformation in increasing productivitu in the woek environment_2023_aplikasi_organisasi*. 2(4).
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sunstein, C. R. (2020). Nudges that fail. *Behavioural Public Policy*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.1>
- Sunstein, C. R. (2021). Sludge audits. *Behavioural Public Policy*, 5(2), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11166-021-09358-2>
- Szaszi, B., Palinkas, A., Palfi, B., Szollosi, A., & Aczel, B. (2020). A systematic review of the effectiveness of nudging. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 26(3), 1–17. <https://doi.org/10.1037/xap0000269>
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2021). *Choice Architecture. Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(15), e2107346119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346119>
- Torraco, R. J. (2020). Writing integrative literature reviews. *Human Resource Development Review*, 19(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484320946797>
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory. *Motivation Science*, 6(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/mot0000177>
- Wee, M., & Choong, W. (2021). Behavioral interventions in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 1–15. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies. *Proceedings of the International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, 1–10. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>