IMPLEMENTASI TEORI X DAN Y DOUGLAS MC GREGOR DAN ARGYRIS DALAM KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA DI LEMBAGA FILANTROPI

Chusmawati Aprilia Sari[1)], Mohammad Rofiqqih[2)], Wildan Imam Al Irsyad[3)], Atok Syihabuddin[4)]
[1,2,3,4]Prodi Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel

Correspondence author: C.A. Sari, chusmawatiapriliasari@gmail.com, Surabaya, Indonesia

Abstract

This research departs from the importance of leadership and motivation, which aligns with the values of social justice and empowerment in Islamic philanthropic organizations. This research aims to analyze how the motivation theory of Douglas McGregor and Chris Argyris can be applied in this context. McGregor put forward Theory X and Y, where Theory X views humans as avoiding responsibility, while Theory Y emphasizes individual trust and responsibility. Argyris added that individual development through open communication and improving skills is essential to creating a positive work environment. This research uses qualitative methods with document analysis to explore applying these two theories in the management of Islamic philanthropic organizations. The research results show that Theory Y and Argyris' development theory support the principles of Islamic philanthropy, such as justice, social responsibility, and empowerment. Integrating these two theories increases motivation and performance, creating a more humane and inclusive work environment.This research concludes that applying a humanist approach from these two theories is in line with Islamic values so that it can be an effective leadership model in philanthropic organizations. This model not only focuses on achieving results but also strengthens well-being and social justice in the work environment.

Keywords: motivation theory, leadership. douglas mcgregor, chris argyris, islamic philanthropic

Abstrak

Penelitian ini berangkat dari pentingnya kepemimpinan dan motivasi yang sejalan dengan nilai-nilai keadilan sosial dan pemberdayaan dalam organisasi filantropi Islam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana teori motivasi dari Douglas McGregor dan Chris Argyris dapat diterapkan dalam konteks tersebut. McGregor mengemukakan Teori X dan Y, di mana Teori X memandang manusia cenderung menghindari tanggung jawab, sementara Teori Y menekankan kepercayaan dan tanggung jawab individu. Argyris menambahkan bahwa pengembangan individu melalui komunikasi terbuka dan peningkatan keterampilan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis

KOMPLEKSITAS
JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS
VOLUME 14 NOMOR 01 JUNI 2025
ISSN 1978-8754 (p-issn) | 2964-8238 (e-issn)

dokumen untuk mengeksplorasi penerapan kedua teori tersebut dalam manajemen organisasi filantropi Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Teori Y dan teori pengembangan individu Argyris mendukung prinsip-prinsip filantropi Islam seperti keadilan, tanggung jawab sosial, dan pemberdayaan. Integrasi kedua teori ini meningkatkan motivasi dan kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan inklusif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan pendekatan humanis dari kedua teori tersebut sejalan dengan nilai-nilai Islam, sehingga dapat menjadi model kepemimpinan yang efektif dalam organisasi filantropi. Model ini tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga memperkuat kesejahteraan dan keadilan sosial di lingkungan kerja.

Kata Kunci: kepemimpinan, motivasi, teori mcgregor, teori argyris, filantropi islam

A. PENDAHULUAN

Filantropi dalam Islam adalah elemen penting yang tidak terpisahkan dari ajaran agama, yang menitikberatkan pada kesejahteraan masyarakat dan penegakan keadilan. Ajaran filantropis Islam memberikan tuntunan untuk mendermakan sebagian untuk kepada orang lain dengan berbagai macam nama, dari yang wajib sampai yang sunnah (Febriani et al., 2022). Ibaratnya seperti fondasi rumah yang kokoh, filantropi menjadi penopang keseimbangan sosial dengan menghubungkan kesejahteraan individu dan tanggung jawab kolektif. Prinsip-prinsip filantropi Islam seperti zakat, infaq, dan sedekah memegang peranan krusial dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta mengurangi kesenjangan sosial (Linge & Ahmad, 2022) Dalam hal ini, pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dalam organisasi filantropi Islam menjadi faktor yang sangat signifikan.

Teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor (Ma'sum, 2019), serta Teori Perkembangan dari Argyris, menawarkan wawasan yang berharga dalam memahami cara memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi lebih optimal dalam mencapai tujuan filantropis. Teori X Douglas McGregor memiliki kecenderungan otoriter, dengan asumsi bahwa karyawan tidak termotivasi untuk bekerja kecuali diawasi secara ketat (Runa, 2020). Sebaliknya, Teori Y beranggapan bahwa karyawan secara alami terdorong untuk bekerja dan berkontribusi apabila diberikan kepercayaan serta kebebasan yang memadai. Sedangkan, Teori Argyris menyoroti pentingnya pengembangan diri dan kemandirian dalam lingkungan kerja, yang sejalan dengan tujuan filantropi Islam dalam upaya memberdayakan individu dan masyarakat.

Dalam organisasi filantropi Islam, nilai-nilai ini memiliki keterkaitan erat dengan prinsip-prinsip etika dan tanggung jawab sosial, yang terwujud dalam praktik zakat dan waqf. Dalam sebuah organisasi orang-orang didalamnya membutuhkan kompetensi untuk menjalankan dan menyelesaikan aktivitasnya (Kusumaningtyas et al., 2021). Namun, belum banyak penelitian yang mengkaji integrasi antara teori-teori motivasi tersebut dengan prinsip-prinsip filantropi Islam dalam konteks kepemimpinan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis interaksi antara Teori X, Y, dan Argyris dengan nilai-nilai filantropi Islam, serta bagaimana pendekatan ini dapat memengaruhi kepemimpinan dan motivasi dalam organisasi filantropi Islam. Tergambar dari kerja lembaga yang terintegrasi dan saling terhubung satu sama lain, sehingga menciptakan manajemen kelembagaan yang terintegratif dan efektif (Dikuraisyin, 2021). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dalam manajemen organisasi filantropi yang berorientasi pada kesejahteraan sosial dan pemberdayaan masyarakat.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis dokumen. Sumber data utama berasal dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kebijakan internal, pedoman operasional, serta publikasi akademik yang membahas pengelolaan filantropi Islam.

Proses analisis dokumen bertujuan untuk mengkaji penerapan teori Motivasi Douglas McGregor dan Argyris dalam konteks organisasi filantropi Islam. Peneliti mengelompokkan serta menganalisis isi dokumen untuk mengidentifikasi pola-pola dan konsep yang sesuai dengan teori motivasi tersebut.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori X: Asumsi Dasar dan Implikasi terhadap Kepemimpinan

Teori X merupakan pandangan tradisional, dimana melihat perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan yang telah membudaya (Marliani, 2019). Teori X mengasumsikan bahwa pekerja tidak suka bekerja dan membutuhkan pengawasan ketat. Implikasi bagi kepemimpinan adalah penggunaan pendekatan otoriter untuk memaksimalkan produktivitas. Namun, dalam konteks filantropi Islam, pendekatan ini tidak sesuai dengan nilai-nilai kepedulian dan tanggung jawab sosial.

Teori x memandang bawahan sebagai memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut: (Runa, 2020)

a. Pada umumnya mereka (orang) tidak suka bekerja, untuk itu sedapat mungkin mereka menghindari pekerjaan;
b. Mereka (orang bawahan) tidak senang diarahkan;
c. Mereka lebih senang menghindari tanggungjawab;
d. Mereka tidak mempunyai ambisi;
e. Mereka mempunyai sifat pasif

Teori Y: Asumsi Dasar dan Implikasi terhadap Motivasi

Teori Y adalah kebalikan dari Teori X, dan menawarkan perspektif yang lebih modern, dengan memandang manusia secara positif (Marliani, 2019). Yang dimaksud dengan hasil positif antara lain kebahagiaan, kesenangan, kesehatan, kecantikan, pengetahuan, dan sebagainya. Sedangkan hasil negatif mencakup ketidakbahagiaan, kesengsaraan, penyakit, keburukan, dan kebodohan (Firnanda et al., 2024). Teori Y memandang pekerja sebagai individu yang secara alami termotivasi dan ingin mencapai hasil terbaik. Pendekatan ini lebih sejalan dengan filantropi Islam, yang menekankan pada pemberdayaan individu dan motivasi yang didasarkan pada kepentingan bersama dan tanggung jawab moral.

McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya Teori Y, yaitu: (Ismiyarto & Putranti, 2023)

a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain;
b. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran;
c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima bahkan mengusahakan tanggungjawab;
d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kepada semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berbeda dalam posisi manajemen.

Implikasi teori ini terhadap Motivasi sebagai berikut :

a. Motivasi Intrinsik yang Kuat;
b. Pemberdayaan Karyawan;
c. Kepuasan Kerja yang Lebih Tinggi;
d. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan; dan
e. Pengembangan dan Pelatihan.

KOMPLEKSITAS
JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS
VOLUME 14 NOMOR 01 JUNI 2025
ISSN 1978-8754 (p-issn) | 2964-8238 (e-issn)

Teori Argyris: Konsep Individu dan Organisasi

Pada tahun 1950an, beberapa penelitian akuntansi mulai mengkaitkan dengan aspek perilaku dimulai dengan *seminal work* Argyris (Hermawan & Biduri, 2019). Argyris, awalnya mencoba untuk memeriksa bagaimana orang menggunakan anggaran dan sikap mereka terhadap anggaran dan dia memperhatikan bagian perilaku dari proses anggaran seperti partisipasi, kepemimpinan dan penetapan standar (Kambey, 2023).

Chris Argyris menjelaskan bahwa dalam organisasi, terdapat dua jenis pembelajaran yang dapat terjadi: Pembelajaran Loop Tunggal: Organisasi mendeteksi dan memperbaiki kesalahan tanpa mempertanyakan kebijakan, tujuan, atau asumsi dasar yang mendasarinya. Pembelajaran Loop Ganda: Pembelajaran ini melibatkan pertanyaan mendalam terhadap kebijakan, tujuan, dan asumsi dasar organisasi. Ketika organisasi mendeteksi kesalahan, mereka tidak hanya memperbaikinya, tetapi juga mengevaluasi apakah kebijakan atau tujuan yang mendasari tindakan tersebut perlu diubah. Ini adalah proses pembelajaran yang lebih mendalam dan komprehensif yang memungkinkan organisasi beradaptasi lebih baik pada situasi yang kompleks (Auqui-Caceres & Furlan, 2023).

Chris Argyris, bekerja sama dengan Donald Schon, mengembangkan konsep-konsep utama dalam pembelajaran organisasi, khususnya seputar gagasan pembelajaran putaran ganda. Menurut Argyris, organisasi dan individu biasanya beroperasi menggunakan Model I, yang berfokus pada perbaikan kesalahan tanpa mempertanyakan asumsi yang mendasarinya. Sebaliknya, Model II menekankan pembelajaran yang tidak hanya memperbaiki kesalahan tetapi juga menantang dan mengubah asumsi tersebut. Pembelajaran yang lebih mendalam ini, yang dikenal sebagai pembelajaran putaran ganda, membantu organisasi beradaptasi lebih efektif terhadap lingkungan yang kompleks dan berubah (Gijbels & Spaenhoven, 2021).

Singkatnya, teori Argyris menekankan Pembelajaran Model I: Berfokus pada perbaikan kesalahan dalam kerangka kerja yang ada. Pembelajaran Model II: Pendekatan yang lebih transformatif yang melibatkan pertanyaan dan revisi asumsi yang mendasarinya (pembelajaran putaran ganda). Intervensi dan Dialektika: Pembelajaran yang efektif memerlukan intervensi yang membantu organisasi mengenali keterbatasan mereka sendiri, yang mengarah pada pemecahan masalah dan inovasi yang lebih baik.

Pembelajaran Lingkaran Ganda (*Double-Loop Learning*): Berbeda dengan pembelajaran lingkaran tunggal (*single-loop learning*) yang hanya berfokus pada perbaikan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, pembelajaran lingkaran ganda melibatkan refleksi pada nilai-nilai, asumsi, dan keyakinan yang mendasari strategi tersebut. Ini memungkinkan perubahan lebih mendasar dalam pendekatan, bukan hanya perbaikan sementara.

Berkenaan dengan pemikiran Argyris, ada empat hal mengenai organisasi formal dalam menangkap ketidakmatangan individu dan menjadi perantara menuju pada aktualisasi-diri, yaitu : (Scherer & Neesham, 2023)

a. persyaratan spesialisasi tenaga kerja yang hanya menggunakan sebagian saja dari kemampuan seseorang;
b. mata rantai komando yang membuat seseorang tergantung dan pasif terhadap pemimpin mereka;
c. prinsip kesatuan-perintah (*unity-of-direction principle*) yang berarti bahwa untuk mengarahkan sub-sub tujuan pada tujuan harus diarahkan dan dikendalikan oleh seorang pemimpin; dan
d. prinsip rentang pengawasan (*span-of-control principle*) yang disertai dengan pengawasan ketat dan didukung oleh ketidakmatangan para anggota organisasi.

Argyris berfokus pada pengembangan manusia dalam organisasi. Teori ini menekankan bahwa organisasi yang memungkinkan karyawan berkembang secara pribadi dan profesional akan menciptakan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam filantropi Islam, pengembangan individu tidak hanya terkait dengan pertumbuhan profesional, tetapi juga pertumbuhan spiritual yang meningkatkan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial.

Pengaruh Teori X dan Y Douglas McGregor serta Teori Argyris terhadap Filantropi Islam

Dalam konteks filantropi Islam, konsep kepemimpinan dan motivasi memiliki peran yang sangat penting karena filantropi Islam sendiri didasari oleh nilai-nilai sosial seperti zakat, waqf, sedekah, dan tanggung jawab sosial. Penerapan teori-teori manajemen, khususnya Teori X dan Y dari Douglas McGregor serta Teori Argyris, dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam bagaimana organisasi filantropis mengelola kepemimpinan dan motivasi untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Teori X mengasumsikan bahwa manusia pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan membutuhkan kontrol ketat agar tetap produktif. Pendekatan ini, yang menekankan pengawasan dan instruksi yang ketat, mungkin tidak sejalan dengan semangat filantropi Islam yang berbasis pada kebebasan, kepercayaan, dan kepedulian. Dalam organisasi yang menerapkan prinsip zakat dan waqaf, pendekatan Teori X yang terlalu otoriter dapat menghambat karyawan untuk berkembang secara pribadi dan spiritual. Ini juga dapat memengaruhi motivasi intrinsik yang sangat dihargai dalam sistem filantropi Islam, di mana motivasi bukan hanya bersumber dari insentif material tetapi juga dari rasa tanggung jawab sosial dan moral.

Sebaliknya, Teori Y lebih sesuai dengan prinsip-prinsip filantropi Islam. Teori Y mengasumsikan bahwa individu memiliki potensi yang besar untuk tumbuh dan berkembang, serta memiliki kecenderungan alami untuk bekerja secara produktif jika diberikan kesempatan dan lingkungan yang mendukung. Dalam perspektif Islam, manusia dipandang sebagai makhluk yang memiliki tanggung jawab moral dan sosial, di mana pekerjaan dilihat sebagai ibadah. Kepemimpinan dalam filantropi Islam yang menerapkan Teori Y dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berkontribusi tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi masyarakat secara luas. Ini juga sejalan dengan ajaran Islam tentang kerja keras, kejujuran, dan keadilan dalam berorganisasi.

Sementara pengaruh Teori Argyris terhadap Filantropi Islam adalah banyak organisasi memperlakukan karyawan seperti anak-anak yang belum dewasa, yang menyebabkan konflik, ketidakpuasan, dan kinerja rendah. Organisasi yang fleksibel dan mendukung pertumbuhan individu akan membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka (Göksoy & Sağır, 2017). Maka dari itu Teori Argyris menekankan pentingnya pengembangan individu dalam konteks organisasi, di mana organisasi yang memungkinkan karyawannya berkembang secara personal dan profesional akan lebih efektif dalam jangka panjang. Dalam filantropi Islam, pengembangan manusia merupakan bagian integral dari tujuan organisasi. Nilai-nilai seperti tazkiyah (pemurnian jiwa) dan ihsan (kebaikan) mendorong setiap individu untuk selalu berkembang secara moral dan spiritual. Penerapan teori Argyris dalam organisasi filantropis dapat membantu menciptakan budaya kerja yang menekankan pentingnya kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

KOMPLEKSITAS
JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS
VOLUME 14 NOMOR 01 JUNI 2025
ISSN 1978-8754 (p-issn) | 2964-8238 (e-issn)

Perbedaan Teori X, Teori Y, dan Argyris

Untuk memahami lebih lanjut karakteristik dan implikasi dari masing-masing teori, perlu dilakukan perbandingan yang jelas antara Teori X, Teori Y dari Douglas McGregor, dan Teori Argyris. Setiap teori menawarkan pandangan yang berbeda mengenai asumsi manusia, gaya kepemimpinan dan motivasi. Perbandingan ini akan membantu dalam menganalisis bagaimana penerapan masing-masing teori dapat memengaruhi budaya kerja, kepuasan karyawan, serta efektivitas organisasi dalam konteks filantropi Islam.

Berikut ini adalah tabel perbandingan yang merangkum perbedaan utama antara Teori X, Teori Y, dan Teori Argyris:

Tabel 1. Perbedaan Teori

	X	Y	Argyris
Asumsi Manusia	Malas dan menghindari tanggung jawab	Bermotivasi secara intrinsik dan kreatif	Mengembangkan kedewasaan psikologis
Gaya kepemimpinan	Otoriter, kontrol, hukuman	Partisipatif, kemandirian, dukungan	Mendukung pertumbuhan dan pengembangan
Motivasi	Ekstrinsik (pengharga an, hukuman)	Intrinsik (kepuasan, pertumbuh an)	Kedewasaan psikologis, kebutuhan untuk berkembang

Pandangan tentang Asumsi Manusia: Teori X: Menganggap bahwa karyawan cenderung tidak menyukai pekerjaan, menghindari tanggung jawab, dan perlu diawasi secara ketat. Teori Y: Menganggap bahwa karyawan memiliki motivasi internal, kreatif, dan bersedia bertanggung jawab atas pekerjaannya. Teori Argyris: Berpandangan bahwa karyawan berkembang dari perilaku kekanak-kanakan menjadi dewasa seiring dengan waktu, dan ketika diberikan kesempatan untuk berkembang, mereka akan merasa lebih terlibat dan termotivasi.

Gaya Manajemen Kepemimpinan: Teori X: Gaya manajemen otoriter dengan kontrol terpusat. Teori Y: Gaya manajemen partisipatif, dengan karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Teori Argyris: Mendorong manajemen untuk menyediakan lingkungan yang memungkinkan karyawan tumbuh dan menggunakan potensi mereka secara penuh, dengan komunikasi yang lebih terbuka dan kerja sama yang baik.

Motivasi dan Tanggung Jawab: Teori X: Karyawan hanya termotivasi oleh imbalan eksternal dan hukuman, serta menghindari tanggung jawab. Teori Y: Karyawan memiliki motivasi intrinsik dan senang menerima tanggung jawab. Teori Argyris: Karyawan akan merasa lebih termotivasi ketika organisasi membantu mereka mengatasi ketidakcocokan antara kebutuhan pribadi dan tujuan organisasi.

Dari perbedaan tersebut Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedangkan Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu (Muliyah et al., 2020).

Korelasi dengan Prinsip Filantropi Islam

Penerapan teori-teori ini dalam filantropi Islam memperkuat pentingnya keselarasan antara kepemimpinan, motivasi, dan tujuan sosial organisasi. Pendekatan Teori Y dan Argyris yang lebih humanis dan mendukung pengembangan individu sesuai dengan prinsip Islam yang mendorong kesejahteraan bersama dan tanggung jawab sosial. Sebaliknya, Teori X, yang bersifat otoriter, bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam yang menganjurkan keadilan, kepercayaan, dan penghargaan terhadap hak-hak individu.

Dalam praktik filantropi Islam, motivasi karyawan tidak hanya terkait dengan imbalan materi, tetapi juga imbalan spiritual, seperti rasa puas karena dapat berkontribusi pada kebaikan sosial, seperti di lembaga zakat atau waqf, pemimpin yang menggunakan pendekatan Teori Y dan Argyris akan lebih berhasil dalam menciptakan iklim organisasi yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan

diberdayakan. Ini penting dalam menjaga keberlanjutan lembaga filantropis yang berfungsi untuk memberikan dampak sosial positif bagi masyarakat.

Tantangan dan Peluang Implementasi di Organisasi

Dalam analisis kami, filantropi Islam memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan sosial melalui zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Keputusan yang diambil haruslah didasarkan pada prinsip-prinsip kejujuran, keadilan, dan transparansi (Firnanda et al., 2024). Dalam hal ini, pendekatan manajemen yang efektif sangat diperlukan untuk memastikan kinerja yang optimal dari karyawan, yang menjadi ujung tombak dalam pengelolaan dana filantropi. Teori manajemen seperti Teori X, Teori Y, dan Teori Argyris menawarkan berbagai perspektif dalam mengelola sumber daya manusia yang berperan penting dalam pencapaian tujuan filantropi Islam.

Teori X berasumsi bahwa karyawan pada dasarnya kurang termotivasi dan memerlukan pengawasan ketat. Dalam konteks filantropi Islam, teori ini dapat memberikan manfaat dalam memastikan akuntabilitas tinggi dalam pengelolaan dana zakat dan wakaf. Namun, tantangan utama dari pendekatan ini adalah penurunan kepuasan kerja dan berkurangnya inisiatif karyawan, terutama karena sebagian besar karyawan lembaga filantropi Islam memiliki motivasi yang didorong oleh nilai-nilai sosial dan spiritual.

Sebaliknya, Teori Y memandang karyawan sebagai individu yang memiliki motivasi intrinsik dan dapat bertanggung jawab. Pendekatan ini selaras dengan nilai-nilai amanah dan syura dalam Islam, di mana karyawan terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Implementasi Teori Y dalam lembaga filantropi Islam dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas. Meskipun demikian, tantangan dalam penerapan Teori Y bisa muncul apabila tidak semua karyawan siap menerima tanggung jawab yang lebih besar tanpa pengawasan ketat.

Sementara itu, Para eksekutif dan karyawan sering kali bersikap defensif ketika asumsi mereka ditantang, sehingga menciptakan hambatan terhadap pembelajaran yang lebih mendalam. Pembelajaran lingkaran ganda memerlukan transparansi, keterbukaan terhadap umpan balik, dan kemauan untuk mempertanyakan praktik yang sudah mapan, yang dapat menjadi hal yang sulit dilakukan dalam organisasi hierarkis. Teori Argyris berfokus pada perkembangan individu dalam organisasi. Ini sejalan dengan konsep tazkiyah dalam Islam, yaitu penyucian diri dan pengembangan pribadi secara spiritual dan profesional. Implementasi teori ini dalam filantropi Islam memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan berkembang, sehingga mereka tidak hanya bekerja untuk kepentingan duniawi tetapi juga untuk mencapai keberkahan di akhirat. Namun, tantangan dalam penerapan teori ini meliputi perlunya perubahan struktural dalam organisasi serta resistensi dari karyawan yang belum siap untuk menerima tanggung jawab penuh dalam proses pengembangan diri.

Secara keseluruhan, implementasi Teori X, Teori Y, dan Teori Argyris dalam konteks filantropi Islam menawarkan peluang besar dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. Penerapan manajemen modern yang selaras dengan nilai-nilai Islam dapat membantu organisasi filantropi dalam mencapai tujuannya, yaitu mewujudkan kesejahteraan sosial melalui distribusi dana yang adil dan tepat sasaran. Tantangan yang dihadapi dapat diatasi dengan pelatihan, restrukturisasi, dan pendekatan yang adaptif, sehingga organisasi filantropi dapat lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan sosial dan ekonomi masyarakat.

KOMPLEKSITAS
JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS
VOLUME 14 NOMOR 01 JUNI 2025
ISSN 1978-8754 (p-issn) | 2964-8238 (e-issn)

D. PENUTUP

Pembahasan mengenai pengaruh Teori X dan Y dari Douglas McGregor serta Teori Argyris dalam konteks filantropi Islam menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara pendekatan kepemimpinan dan motivasi dengan nilai-nilai Islam. Dalam filantropi Islam, kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai manajemen sumber daya manusia semata, tetapi juga sebagai sebuah amanah yang memiliki dimensi spiritual dan sosial. Pendekatan Teori Y dan teori Argyris, yang menekankan pada pengembangan individu dan pemberdayaan karyawan, lebih selaras dengan semangat filantropi Islam yang mengutamakan kesejahteraan bersama dan tanggung jawab sosial.

Selain itu, penerapan teori-teori ini dalam organisasi filantropi Islam membuka peluang untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, di mana motivasi tidak hanya didorong oleh insentif material, tetapi juga oleh rasa tanggung jawab moral dan spiritual. Hal ini menjadi landasan penting bagi organisasi filantropi dalam upayanya untuk meningkatkan efisiensi dan dampak sosial yang lebih besar.

Di tengah tantangan implementasi yang ada, integrasi antara teori manajemen modern dan prinsip-prinsip filantropi Islam dapat menjadi pendekatan yang efektif dalam membentuk model kepemimpinan yang tidak hanya kompetitif di ranah bisnis, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan bagi kesejahteraan masyarakat.

Hasil identifikasi menunjukan bahwa Teori X dan Y dari Douglas McGregor, serta Teori Perkembangan dari Argyris, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan dan motivasi di lingkungan kerja organisasi filantropi Islam. Teori Y yang berfokus pada kepercayaan, pemberdayaan, dan partisipasi karyawan lebih sejalan dengan nilai-nilai filantropi Islam, seperti tanggung jawab sosial, keadilan, dan pemberdayaan. Sementara itu, Teori Argyris yang menekankan pentingnya pengembangan individu di dalam organisasi, baik dari segi profesional maupun spiritual, juga cocok dengan prinsip-prinsip filantropi Islam yang mendukung pertumbuhan pribadi dan kesejahteraan masyarakat.

Sebaliknya, Teori X yang berasumsi bahwa karyawan pada dasarnya enggan bekerja tanpa pengawasan ketat, kurang sesuai dengan semangat filantropi Islam yang lebih mengutamakan kebebasan, kepercayaan, dan kepedulian. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang terlalu otoriter sebagaimana dalam Teori X dapat menurunkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya menghambat efektivitas organisasi filantropis dalam mencapai tujuan sosialnya.

Berdasarkan penelitian ini juga, ada beberapa rekomendasi untuk organisasi filantropi Islam, seperti; Mengadopsi Teori Y dan Argyris: Organisasi filantropi disarankan untuk lebih mengintegrasikan pendekatan kepemimpinan yang berbasis kepercayaan dan pemberdayaan sebagaimana diajarkan dalam Teori Y dan Argyris. Dengan cara ini, karyawan akan termotivasi untuk berkontribusi lebih besar karena adanya kepercayaan dan ruang untuk berkembang secara profesional maupun spiritual.

Pengembangan Karyawan: Organisasi perlu mengadakan program pelatihan yang terus menerus bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan membangun motivasi intrinsik yang sesuai dengan nilai-nilai filantropi Islam. Program ini dapat membantu karyawan memahami peran penting mereka dalam mencapai tujuan sosial dan spiritual organisasi.

Lingkungan Kerja yang Mendukung: Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan kebebasan dalam melaksanakan tanggung jawab akan mendorong produktivitas yang lebih baik dan keberlanjutan organisasi.

Menghindari Gaya Kepemimpinan Otoriter: Pendekatan yang terlalu otoriter seperti dalam Teori X harus dihindari karena bertentangan dengan prinsip filantropi Islam

yang mendorong keadilan, kepercayaan, dan penghargaan terhadap hak-hak individu. Sebaliknya, pendekatan kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai untuk memotivasi karyawan secara efektif.

E. DAFTAR PUSTAKA

Auqui-Caceres, M.-V., & Furlan, A. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, *20*(4), 741–761. https://doi.org/10.1111/emre.12615

Dikuraisyin, B. (2021). Balanced Scorecard Analysis of Amil Competence as a Model Rule for the Development of Zakat Institutions Resources (Study at LAZ Rumah Zakat Surabaya, East Java). *El-Qist : Journal of Islamic Economics and Business*, *11*(2), 164–181. https://doi.org/10.15642/elqist.2021.11.2.164-181

Febriani, A., Zuhri, N. S., Lutfi, M. A. S., & Sujianto, A. E. (2022). Relevansi Filantropi Islam Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus : Masyarakat disekitar Masjid Al Munawar Tulungagung). *Madani : Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, *14*(3), 522–540. https://doi.org/10.52166/madani.v14i03.3735

Firnanda, A. A., Fajreini, N., & Syihabuddin, A. (2024). Pendekatan Etika dalam Pengambilan Keputusan oleh Nadhir Wakaf. *JUPSIM : Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, *3*(1), 181–191. https://doi.org/10.55606/jupsim.v3i1.2413

Gijbels, D., & Spaenhoven, R. (2021). On Organisational Learning C. Argyris. In *Theories of Workplace Learning in Changing Times* (p. 10). Milton UK : Routledge.

Göksoy, S., & Sağır, M. (2017). Professional maturity of teachers within the scope of maturity theory of Chris. *Journal of Human Sciences*, *14*(3), 3078–3092. https://doi.org/10.14687/jhs.v14i3.4668

Hermawan, S., & Biduri, S. (2019). *Buku Ajar Akuntansi Perilaku*. Sidoarjo : Umsida Press.

Ismiyarto, I., & Putranti, H. R. D. (2023). *Perilaku Organisasi (Organisasi Privat dan Organisasi Publik – Teori dan Aplikasinya)*. Demak : Yayasan Drestanta Pelita Indonesia.

Kambey, A. N. (2023). Perkembangan Penelitian Akuntansi Keprilakuan (Tinjauan Literatur Dari Behavioural Research In Accounting Tahun 2009-2018). *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, *3*(4), 4345–4357. https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/4052

Kusumaningtyas, E. A., Asegaf, M. M., & Dikuraisyin, B. (2021). Human Capital Sebagai Strategi Pengembangan Sumber Daya Profesional di Lembaga Zakat Nurul Hayat. *Filantropi : Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf*, *2*(2), 155–174. https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v2i2.4847

Linge, A., & Ahmad, U. S. (2022). Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf dalam Filantropi Islam. *YASIN: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Budaya*, *2*(5), 749–761. https://doi.org/10.58578/yasin.v2i5.1048

Ma'sum, T. (2019). Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional. *Intizam : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *2*(2), 84–106. https://ejournal.staidapondokkrempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/370

Marliani, L. (2019). Motivasi Kerja Dalam Perspektif Douglas Mc Gregor. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, *6*(2), 1–5.

https://doi.org/10.25157/dinamika.v6i2.2254

Muliyah, P., Aminatun, D., Nasution, S. S., Hastomo, T., Sitepu, S. S. W., & Tryana. (2020). Exploring Learners' Autonomy in Online Language-Learning in STAI Sufyan Tsauri Majenang. *Getsempena English Education Journal*, *7*(2), 382–394. https://doi.org/10.46244/geej.v7i2.1164

Runa, R. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JIMT : Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *2*(2), 202–222. https://doi.org/10.31933/jimt.v2i2.335

Scherer, A. G., & Neesham, C. (2023). Organized Immaturity in a Post-Kantian Perspective: Toward a critical theory of surveillance capitalism. *Organization Theory*, *4*(3). https://doi.org/10.1177/26317877231204083