



# UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Jl. PGRI I Sonosewu No. 117 Yogyakarta - 55182 Telp (0274) 376808, 373198, 373038 Fax. (0274) 376808

E-mail : [info@upy.ac.id](mailto:info@upy.ac.id)

<http://www.upy.ac.id>

## PETIKAN

KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Nomor : 111.1/SK/REKTOR-UPY/IX/2025

Tentang

PENGANGKATAN DOSEN PENGAMPU MATA KULIAH SEMESTER GASAL  
TAHUN AKADEMIK 2025/2026 DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
REKTOR UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Menimbang : dst.  
Mengingat : dst.  
Memperhatikan: dst.

## MEMUTUSKAN

Menetapkan : PENGANGKATAN DOSEN PENGAMPU MATA KULIAH SEMESTER GASAL TAHUN AKADEMIK 2025/2026  
DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

- Pertama : Mengangkat Saudara yang namanya tersebut pada lajur 2 Lampiran keputusan ini sebagai Dosen Pengampu Mata Kuliah pada Semester Gasal Tahun Akademik 2025/2026.
- Kedua : Menugaskan kepada para Dosen Pengampu Mata Kuliah dimaksud untuk melaksanakan pembelajaran matakuliah sebagaimana tercantum pada lajur 3 lampiran keputusan ini dengan sebaik-baiknya dan kepada yang bersangkutan diberikan honorarium sesuai dengan ketentuan yang berlaku di UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA
- Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan bahwa segala sesuatunya akan ditinjau kembali apabila terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

PETIKAN Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Yogyakarta  
Pada tanggal : 08 September 2025  
Rektor,

ttd

Prof. Dr. Ir. Paiman, M.P  
NIS. 19650916 199503 1 0031

Untuk Petikan yang sah  
Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kelembagaan

Amirul Riyadi, S.Si, M.Kom  
NIS. 19690214 199812 1 006

Tembusan disampaikan kepada :

1. Para Wakil Rektor
2. Para Dekan
3. Para Ketua Program Sarjana
4. Para Ketua Program Magister



Lampiran Keputusan Rektor Universitas PGRI Yogyakarta  
 Nomor :111.1 /SK/REKTOR-UPY/IX/2025  
 Tanggal : 08 September 2025

NO.	NAMA PENGAJAR & NIDN	MATA KULIAH	KODE MK	SKS	SEMESTER/ KELAS	PROGRAM
1. s.d 266						
267	Faqihuddin Al Anshori, S.T.,M.Kom 0525088902	Etika Profesi Kecakapan Antar Personal Paket Aplikasi Perkantoran Manajemen Layanan Teknologi Informasi Perilaku Organisasi	TKM11135 TKM11147 SI17107 SI17118 SI17126	2 2 2 2 2	III / A1, A2, B VII / A I / 17-25.A1 III / 17-24.A1 III / 17-24.A1	Program Sarjana Informatika Program Sarjana Informatika Program Sarjana Sistem Informasi Program Sarjana Sistem Informasi Program Sarjana Sistem Informasi
268 Dst.						



Rektor

ttd

Prof. Dr. Ir. Paiman, M.P  
 NIS. 19650916 199503 1 003



# UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Jl. PGRI I Sonosewu No. 117 Yogyakarta - 55182 Telp. (0274) 376808, 373198 Fax. (0274) 376808

E-mail : info@upy.ac.id

## **PERNYATAAN KEABSAHAN DOKUMEN BERITA ACARA PERKULIAHAN DAN PENILAIAN**

Dokumen ini disusun sebagai bukti keterlaksanaan proses pembelajaran di Universitas PGRI Yogyakarta.

Nama : Gema Kharismajati, S.Kom., M.Kom.  
NIS : 199601142024011006  
Jabatan : Ketua Program Studi Sistem Informasi  
Fakultas : Fakultas Sains Teknologi

Dengan ini menyatakan bahwa dokumen Berita Acara Perkuliahan dan Berita Acara Pengisian Nilai untuk:

Dosen : Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom  
Mata Kuliah : SI17126 - Perilaku Organisasi  
Kelas : 17-24.A1  
Tahun Akademik : Ganjil 2025/2026

yang dilampirkan merupakan dokumen resmi akademik yang disusun berdasarkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang sesungguhnya, terencana, dan terdokumentasi.

Dengan demikian, dokumen ini dinyatakan sah, autentik, valid, dan akuntabel, serta dapat digunakan sebagai bukti dukung audit mutu internal, akreditasi, evaluasi pembelajaran, dan pelaporan akademik.

Ditetapkan di : Yogyakarta

Pada tanggal : 24 Januari 2026

Ketua Program Studi,



Gema Kharismajati, S.Kom., M.Kom.

NIS: 199601142024011006



# UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Jl. PGRI I Sonosewu No. 117 Yogyakarta - 55182 Telp. (0274) 376808, 373198 Fax. (0274) 376808

E-mail : info@upy.ac.id

---

## BERITA ACARA PELAKSANAAN PERKULIAHAN

**Dari :**

Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom

**Dosen Matakuliah :**

SI17126 / Perilaku Organisasi

**Kelas :**

17-24.A1

Menyatakan bahwa proses input BERITA ACARA PELAKSANAAN PERKULIAHAN untuk matakuliah tersebut telah berhasil dilakukan. Penginputan BAP tersebut dilakukan dengan cermat. Adapun bila terjadi kesalahan data, saya bersedia bertanggung jawab penuh.

Berkas daftar nilai mahasiswa saya lampirkan bersama dengan berita acara ini.

Terima kasih.

Hormat saya,



**Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom**

**Ringkasan Nilai**

Nilai Rata-Rata Kelas : 83.25

Nilai Tertinggi Kelas : 92

Nilai Terendah Kelas : 70



# UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Jl. PGRI I Sonosewu No. 117 Yogyakarta - 55182 Telp. (0274) 376808, 373198 Fax. (0274) 376808

E-mail : info@upy.ac.id

## PRESENSI DOSEN MENGAJAR TA. 20251 Ganjil

Dosen : Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom  
Mata Kuliah : SI17126 / Perilaku Organisasi  
SKS : Teori = 2 SKS ;  
Periode : 20251 Ganjil

Program Studi : [S1] - Sistem Informasi  
Kurikulum : KUR-SI2024 - Kurikulum Prodi Sistem  
Infomasi 2024  
Nama Kelas : 17-24.A1  
Peserta : 9

Pertemuan	Waktu & Tempat	Materi	Indikator Capai	Peserta	Status
1	Rabu, 10 Sep 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Konsep dasar perilaku organisasi	Mahasiswa dapat menguraikan faktor individu, kelompok, dan organisasi yang memengaruhi perilaku.	6	Terlaksana
2	Rabu, 17 Sep 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Faktor individu, kelompok, organisasi	Mahasiswa dapat menjelaskan konsep budaya organisasi.	9	Terlaksana

Pertemuan	Waktu & Tempat	Materi	Indikator Capai	Peserta	Status
3	Rabu, 24 Sep 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Budaya organisasi dan inovasi TI	Mahasiswa dapat menganalisis peran budaya organisasi dalam mendorong inovasi TI.	5	Terlaksana
4	Rabu, 01 Oct 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Konsep dasar perilaku organisasi Faktor individu, kelompok, organisasi Budaya organisasi dan inovasi TI	Mahasiswa mampu dan memahami penugasan mandiri	3	Terlaksana
5	Rabu, 08 Oct 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Teori motivasi (Maslow, Herzberg, dll.)	Mahasiswa dapat membandingkan teori motivasi dan kepemimpinan	6	Terlaksana
6	Rabu, 15 Oct 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Teori kepemimpinan (trait, behavioral, transformational, dll.)	Mahasiswa dapat menjelaskan penerapan motivasi dan kepemimpinan pada tim proyek SI	4	Terlaksana
7	Rabu, 22 Oct 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Penerapan pada tim proyek SI	Mahasiswa dapat mengevaluasi efektivitas penerapan motivasi dan kepemimpinan dalam tim	3	Terlaksana

<b>Pertemuan</b>	<b>Waktu &amp; Tempat</b>	<b>Materi</b>	<b>Indikator Capai</b>	<b>Peserta</b>	<b>Status</b>
8	Rabu, 29 Oct 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Teori motivasi (Maslow, Herzberg, dll.) Teori kepemimpinan (trait, behavioral, transformational, dll.) Penerapan pada tim proyek SI	Mahasiswa mampu dan memahami tugas kelompok yang diberikan	6	Terlaksana
9	Rabu, 05 Nov 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Konsep & model manajemen perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR)	Mahasiswa dapat menjelaskan konsep dan model manajemen perubahan	1	Terlaksana
10	Rabu, 12 Nov 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Resistensi, komunikasi, pelatihan dalam perubahan SI	Mahasiswa dapat mengidentifikasi faktor resistensi dalam penerapan SI	2	Terlaksana
11	Rabu, 19 Nov 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Strategi manajemen perubahan	Mahasiswa dapat menyusun strategi komunikasi dan pelatihan dalam perubahan organisasi	6	Terlaksana
12	Rabu, 26 Nov 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Konsep & model manajemen perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR) Resistensi, komunikasi, pelatihan dalam perubahan SI Strategi manajemen perubahan	Mahasiswa mampu mempresentasikan studi kasus yang di angkat berdasarkan CPMK 3	9	Terlaksana

<b>Pertemuan</b>	<b>Waktu &amp; Tempat</b>	<b>Materi</b>	<b>Indikator Capai</b>	<b>Peserta</b>	<b>Status</b>
13	Rabu, 03 Dec 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Konsep transformasi digital	Mahasiswa dapat menjelaskan konsep transformasi digital dalam organisasi	4	Terlaksana
14	Rabu, 10 Dec 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Dampak teknologi pada perilaku organisasi	Mahasiswa dapat menganalisis dampak transformasi digital terhadap perilaku organisasi	9	Terlaksana
15	Rabu, 17 Dec 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Teknologi baru: efisiensi, kolaborasi, daya saing	Mahasiswa dapat mengevaluasi penerapan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan daya saing	9	Terlaksana
16	Rabu, 24 Dec 2025 07:00 s.d 08:40 Ruang Kelas 307 A	Ujian Akhir Semester (UAS)	Ujian Akhir Semester (UAS)	4	Terlaksana

Dosen



(Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom)





# UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Jl. PGRI I Sonosewu No. 117 Yogyakarta - 55182 Telp. (0274) 376808, 373198 Fax. (0274) 376808

E-mail : info@upy.ac.id

## DAFTAR PRESENSI MAHASISWA TA. 20251 Ganjil

Dosen : Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom  
Mata Kuliah : SI17126 / Perilaku Organisasi  
SKS : Teori = 2 SKS ;  
Periode : 20251 Ganjil

Program Studi : [S1] - Sistem Informasi  
Kurikulum : KUR-SI2024 - Kurikulum Prodi Sistem  
Infomasi 2024  
Nama Kelas : 17-24.A1  
Peserta : 9

#	NPM	Nama Mahasiswa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	jml	% Hadir
1	24111700001	Ivan Dwi Setyawan	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	15	93.75%
2	24111700006	Daviq Nazril Islamy	√	√	-	-	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	13	81.25%
3	24111700007	Puput Dwi Nugroho	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	√	-	4	25.00%
4	24111700008	Awalinda Dimmi	√	√	√	√	√	-	-	√	√	-	√	√	-	√	√	√	12	75.00%
5	24111700009	Imam Syahhari	√	√	√	-	√	-	-	√	-	-	√	√	-	√	√	√	10	62.50%
6	24111700011	Roofi'qi Ayu Intani	√	√	√	√	√	√	-	√	-	-	√	√	√	√	√	-	12	75.00%
7	24111700012	Rully Setiawan	-	√	√	-	√	√	√	√	-	-	√	√	√	√	√	-	11	68.75%
8	24111700013	Chandra Sulistyio Priandoko	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	√	-	4	25.00%

#	NPM	Nama Mahasiswa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	jml	% Hadir
9	24111700015	Naralisa Hanum Arguinda	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	√	-	5	31.25%

Dosen



(Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom)

Dicetak pada 20-01-2026



# UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Jl. PGRI I Sonosewu No. 117 Yogyakarta - 55182 Telp. (0274) 376808, 373198 Fax. (0274) 376808

E-mail : info@upy.ac.id

## Daftar Nilai Mahasiswa

Dosen : Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom

Mata Kuliah : SI17126 / Perilaku Organisasi

SKS : Teori = 2 SKS ;

Periode : 20251 Ganjil

Program Studi : [S1] - Sistem Informasi

Kurikulum : KUR-SI2024 - Kurikulum Prodi Sistem Infomasi 2024

Nama Kelas : 17-24.A1

Peserta : 9

#	NPM	Nama Mahasiswa	Tugas Kelompok (25 %)	Tugas Mandiri/Individu (25 %)	Tugas Presentasi (25 %)	Ujian Akhir Semester (UAS) (25 %)	Nilai Akhir	Nilai Huruf	Angka Mutu
1	24111700001	Ivan Dwi Setyawan	90	85	96	95	91.5	A	4
2	24111700006	Daviq Nazril Islamy	90	85	98	95	92	A	4
3	24111700007	Puput Dwi Nugroho	75	75	65	65	70	B	3
4	24111700008	Awalinda Dimmi	90	85	88	90	88.25	A-	3.75
5	24111700009	Imam Syahhari	90	85	80	90	86.25	A-	3.75
6	24111700011	Roofi'qi Ayu Intani	90	85	97	95	91.75	A	4
7	24111700012	Rully Setiawan	90	85	88	95	89.5	A-	3.75

#	NPM	Nama Mahasiswa	Tugas Kelompok (25 %)	Tugas Mandiri/Individu (25 %)	Tugas Presentasi (25 %)	Ujian Akhir Semester (UAS) (25 %)	Nilai Akhir	Nilai Huruf	Angka Mutu
8	24111700013	Chandra Sulistyو Priandoko	75	75	65	65	70	B	3
9	24111700015	Naralisa Hanum Arguinda	75	75	65	65	70	B	3

Dosen



(Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom)

Dicetak pada 20-01-2026



# UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA

Jl. PGRI I Sonosewu No. 117 Yogyakarta - 55182 Telp. (0274) 376808, 373198 Fax. (0274) 376808

E-mail : info@upy.ac.id

## RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI - FAKULTAS SAINS TEKNOLOGI

Disahkan Pada: 04-09-2025 14:43:22  
Ketua Program Studi Sistem Informasi  
Gema Kharismajati, S.Kom., M.Kom.



Identitas Matakuliah	Nama MK	Kode MK	Rumpun MK	Bobot(sks)	Semester	Periode
	Perilaku Organisasi	SI17126	Information & System Analysis	Teori = 2 SKS	3	Ganjil 2025/2026
Otoritas	Pengembang RPS		Koor. Rumpun MK		Ka. Prodi	
	Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom		Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom		Gema Kharismajati, S.Kom., M.Kom.	
Deskripsi Matakuliah	Mata kuliah ini membahas tentang tentang konsep-konsep, teori-teori yang berhubungan dengan organisasi, perilaku dalam organisasi, bisnis dan pekerjaan tentang manajer					



<p>Bahan Kajian (Materi Pembelajaran)</p>	<p>Mata kuliah Perilaku Organisasi membahas berbagai aspek yang memengaruhi perilaku individu, kelompok, dan organisasi, termasuk bagaimana budaya organisasi berperan penting dalam mendorong kinerja dan inovasi, khususnya di lingkungan berbasis teknologi informasi. Mahasiswa akan mempelajari teori motivasi dan kepemimpinan serta penerapannya dalam pengelolaan tim proyek sistem informasi, sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kreativitas dalam organisasi. Selain itu, kajian juga mencakup konsep dan model manajemen perubahan, dengan fokus pada strategi menghadapi resistensi, pentingnya komunikasi yang efektif, serta peran pelatihan karyawan dalam mendukung keberhasilan implementasi sistem informasi baru.</p> <p>Pada bagian akhir, mahasiswa diarahkan untuk menganalisis dampak transformasi digital terhadap perilaku organisasi, termasuk perubahan pola kerja, kolaborasi digital, serta evaluasi penerapan teknologi baru dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing bisnis. Dengan pendekatan ini, mahasiswa tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu mengaitkannya dengan fenomena nyata dalam organisasi yang sedang beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi.</p>
---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Capaian Pembelajaran	Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL)		
	Kode CPL	Deskripsi CPL	
	CPL 12	Mampu bersikap religius, menginternalisasi nilai, norma, etika akademik, dan etika profesi yang berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara yang dijiwai nilai-nilai budaya berdasarkan Pancasila.	
	CPL 3	Mampu menciptakan nilai bagi sistem informasi dalam suatu organisasi melalui penyelarasan SI/TI dan bisnis, serta pengembangan arsitektur enterprise, dan tata kelola SI/TI.	
	CPL 8	Memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai profesional TI berjiwa teknopreneur yang beretika dan merekomendasikan serta menggunakan teknik manajemen informasi untuk proses pengambilan keputusan dengan menerapkan metodologi, aplikasi, dan inovasi yang tepat untuk memecahkan masalah terkait komputasi dan proyek sistem informasi secara efisien.	
	Capaian Pembelajaran Matakuliah (CPMK)		
	Kode CPMK	Deskripsi CPMK	CPL
	CPMK1	Mahasiswa mampu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu, kelompok, dan organisasi, serta menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan inovasi dalam lingkungan berbasis teknologi informasi.	CPL 12
	CPMK2	Mahasiswa mampu mengevaluasi berbagai teori motivasi dan kepemimpinan serta menerapkannya dalam pengelolaan tim proyek sistem informasi untuk meningkatkan efektivitas kerja dan inovasi dalam organisasi.	CPL 8
	CPMK3	Mahasiswa mampu merancang strategi manajemen perubahan yang efektif dalam organisasi yang menerapkan sistem informasi baru, dengan mempertimbangkan faktor resistensi, komunikasi, dan pelatihan karyawan.	CPL 8
	CPMK4	Mahasiswa mampu menganalisis perubahan perilaku organisasi akibat transformasi digital serta mengevaluasi bagaimana adopsi teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan daya saing bisnis.	CPL 3

Tabel Penilaian	Kode	Bentuk Assesment	CPMK	Bobot(%)
	TM1	Tugas Mandiri/Individu	CPMK1	25
	TK	Tugas Kelompok	CPMK2	25
	TP	Tugas Presentasi	CPMK3	25
	UAS	Ujian Akhir Semester (UAS)	CPMK4	25
	Total Bobot			100 %
Pustaka (Referensi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffin Moorhead. Perilaku Organisasi.</li> <li>• Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi.</li> <li>• Organizational Behavior : Managing People and Organiztion. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.</li> </ul>			
Team Teaching			MK Prasyarat	
Faqihuddin Al Anshori, S.T., M.Kom			-	

Rincian Aktivitas Pembelajaran							
Minggu Ke -	CPMK	Indikator Ketercapaian	Bentuk Penilaian	Materi	Metode	Media	Jenis Perkuliahan
1, 2, 3, 4	<b>CPMK1</b> Mahasiswa mampu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu, kelompok, dan organisasi, serta menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan inovasi dalam lingkungan berbasis teknologi informasi.	Mahasiswa dapat menguraikan faktor individu, kelompok, dan organisasi yang memengaruhi perilaku.	• Tugas Mandiri/Individu	<b>Materi:</b> Konsep dasar perilaku organisasi <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Ceramah interaktif Diskusi kelompok Studi kasus	PPT, video pembelajaran Artikel/jurnal perilaku organisasi Studi kasus organisasi digital	Luring
		Mahasiswa dapat menjelaskan konsep budaya organisasi.		<b>Materi:</b> Faktor individu, kelompok, organisasi <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Ceramah interaktif Diskusi kelompok Studi kasus	PPT, video pembelajaran Artikel/jurnal perilaku organisasi Studi kasus organisasi digital	Luring
		Mahasiswa dapat menganalisis peran budaya organisasi dalam mendorong inovasi TI.		<b>Materi:</b> Budaya organisasi dan inovasi TI <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Ceramah interaktif Diskusi kelompok Studi kasus	PPT, video pembelajaran Artikel/jurnal perilaku organisasi Studi kasus organisasi digital	Luring
		Mahasiswa mampu dan memahami penugasan mandiri		<b>Materi:</b> Konsep dasar perilaku organisasi Faktor individu, kelompok, organisasi Budaya organisasi dan inovasi TI <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Memecahkan Studi Kasus yang di jadikan Tugas Mandiri	PPT, video pembelajaran Artikel/jurnal perilaku organisasi Studi kasus organisasi digital	Luring

Rincian Aktivitas Pembelajaran							
Minggu Ke -	CPMK	Indikator Ketercapaian	Bentuk Penilaian	Materi	Metode	Media	Jenis Perkuliahan
5, 6, 7, 8	<b>CPMK2</b> Mahasiswa mampu mengevaluasi berbagai teori motivasi dan kepemimpinan serta menerapkannya dalam pengelolaan tim proyek sistem informasi untuk meningkatkan efektivitas kerja dan inovasi dalam organisasi.	Mahasiswa dapat membandingkan teori motivasi dan kepemimpinan	• Tugas Kelompok	<b>Materi:</b> Teori motivasi (Maslow, Herzberg, dll.)  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Diskusi Simulasi/role play kepemimpinan Project based learning	PPT & modul teori Video motivasi & kepemimpinan Simulasi manajemen tim (misalnya tools Agile/Scrum)	Luring
		Mahasiswa dapat menjelaskan penerapan motivasi dan kepemimpinan pada tim proyek SI		<b>Materi:</b> Teori kepemimpinan (trait, behavioral, transformational, dll.)  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Diskusi Simulasi/role play kepemimpinan Project based learning	PPT & modul teori Video motivasi & kepemimpinan Simulasi manajemen tim (misalnya tools Agile/Scrum)	Luring
		Mahasiswa dapat mengevaluasi efektivitas penerapan motivasi dan kepemimpinan dalam tim		<b>Materi:</b> Penerapan pada tim proyek SI  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Diskusi Simulasi/role play kepemimpinan Project based learning	PPT & modul teori Video motivasi & kepemimpinan Simulasi manajemen tim (misalnya tools Agile/Scrum)	Luring
		Mahasiswa mampu dan memahami tugas kelompok yang diberikan		<b>Materi:</b> Teori motivasi (Maslow, Herzberg, dll.) Teori kepemimpinan (trait, behavioral, transformational, dll.) Penerapan pada tim proyek SI  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Mahasiswa mengerjakan tugas kelompok berbasis project based learning	PPT & modul teori Video motivasi & kepemimpinan Simulasi manajemen tim (misalnya tools Agile/Scrum)	Luring



Rincian Aktivitas Pembelajaran							
Minggu Ke -	CPMK	Indikator Ketercapaian	Bentuk Penilaian	Materi	Metode	Media	Jenis Perkuliahan
9, 10, 11, 12	<b>CPMK3</b> Mahasiswa mampu merancang strategi manajemen perubahan yang efektif dalam organisasi yang menerapkan sistem informasi baru, dengan mempertimbangkan faktor resistensi, komunikasi, dan pelatihan karyawan.	Mahasiswa dapat menjelaskan konsep dan model manajemen perubahan	• Tugas Presentasi	<b>Materi:</b> Konsep & model manajemen perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR)  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	PPT & e-modul Studi kasus implementasi ERP/e-office LMS (untuk upload strategi perubahan mahasiswa)	PPT & e-modul Studi kasus implementasi ERP/e-office LMS (untuk upload strategi perubahan mahasiswa)	Luring
		Mahasiswa dapat mengidentifikasi faktor resistensi dalam penerapan SI		<b>Materi:</b> Resistensi, komunikasi, pelatihan dalam perubahan SI  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Ceramah interaktif Diskusi kasus perubahan sistem informasi Penugasan membuat rancangan strategi perubahan	PPT & e-modul Studi kasus implementasi ERP/e-office LMS (untuk upload strategi perubahan mahasiswa)	Luring
		Mahasiswa dapat menyusun strategi komunikasi dan pelatihan dalam perubahan organisasi		<b>Materi:</b> Strategi manajemen perubahan  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Ceramah interaktif Diskusi kasus perubahan sistem informasi Penugasan membuat rancangan strategi perubahan	PPT & e-modul Studi kasus implementasi ERP/e-office LMS (untuk upload strategi perubahan mahasiswa)	Luring
		Mahasiswa mampu mempresentasikan studi kasus yang di angkat berdasarkan CPMK 3		<b>Materi:</b> Konsep & model manajemen perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR) Resistensi, komunikasi, pelatihan dalam perubahan SI Strategi manajemen perubahan  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Diskusi dan Tanya Jawab dari Studi kasus yang diangkat	PPT & e-modul Studi kasus implementasi ERP/e-office LMS (untuk upload strategi perubahan mahasiswa)	Luring

Rincian Aktivitas Pembelajaran							
Minggu Ke -	CPMK	Indikator Ketercapaian	Bentuk Penilaian	Materi	Metode	Media	Jenis Perkuliahan
13, 14, 15	CPMK4 Mahasiswa mampu menganalisis perubahan perilaku organisasi akibat transformasi digital serta mengevaluasi bagaimana adopsi teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan daya saing bisnis.	Mahasiswa dapat menjelaskan konsep transformasi digital dalam organisasi	• Ujian Akhir Semester (UAS)	<b>Materi:</b> Konsep transformasi digital  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Diskusi kelompok Presentasi studi kasus transformasi digital Project based learning (analisis organisasi nyata)	PPT, jurnal, artikel digital transformation Video implementasi transformasi digital Tools kolaborasi digital (Miro, Trello, Slack, dsb.)	Luring
		Mahasiswa dapat menganalisis dampak transformasi digital terhadap perilaku organisasi		<b>Materi:</b> Dampak teknologi pada perilaku organisasi  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Diskusi kelompok Presentasi studi kasus transformasi digital Project based learning (analisis organisasi nyata)	PPT, jurnal, artikel digital transformation Video implementasi transformasi digital Tools kolaborasi digital (Miro, Trello, Slack, dsb.)	Luring
		Mahasiswa dapat mengevaluasi penerapan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan daya saing		<b>Materi:</b> Teknologi baru: efisiensi, kolaborasi, daya saing  <b>Pustaka:</b> - Griffin Moorhead. <i>Perilaku Organisasi</i> . - Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. - Organizational Behavior : Managing People and Organization. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat, Jakarta tahun 2010.	Diskusi kelompok Presentasi studi kasus transformasi digital Project based learning (analisis organisasi nyata)	PPT, jurnal, artikel digital transformation Video implementasi transformasi digital Tools kolaborasi digital (Miro, Trello, Slack, dsb.)	Luring
16	Ujian Akhir Semester (UAS)						

# BAB I

## Konsep Dasar Perilaku Organisasi

---

### A. Definisi Perilaku

Menurut Wikipedia, perilaku adalah tindakan atau gerakan bahasa tubuh yang dilakukan oleh individu, organism, system dalam hubungan mereka dengan lingkungannya yang melibatkan system lain dan organism disekitar mereka. Definisi lain menjelaskan bahwa perilaku adalah tingkah laku, cara mengekspresikan tingkah laku manusia, dan merupakan hasil gabungan dari anatomi, perkembangan fisik dan psikologis. Pola tingkah laku setiap orang bisa saja berbeda, namun proses terjadinya sangat menentukan bagi semua individu, yaitu terjadi karena disebabkan oleh sasaran, digerakkan dan ditampilkan kepada sasaran. Perilaku dipengaruhi sikap seseorang pada tujuannya dan ekspektasi dari lingkungan sosial perilaku, norma subjektif, dan kemampuannya untuk melakukan perilaku, yaitu penilaian diri atas perilaku tersebut (Kast dan Rosenweig, 1995; Vandeban dan Hawkins, 1999).

Pada dasarnya, wujud tingkah laku dapat dilihat dari sikap, tingkah laku, pengetahuan dan motivasi. Bloom (1956) membagi perilaku menjadi tiga jenis, yaitu perilaku kognitif, perilaku afektif, dan gerakan mental. Sedangkan para ahli lainnya menyebutnya menjadi pengetahuan, sikap, dan perilaku. Dari perspektif respon terhadap rangsangan, perilaku dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

### 1. Perilaku tertutup

Tanggapan seseorang terhadap bentuk rangsangan yang tertutup atau rahasia. Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih sebatas perhatian, persepsi, pengetahuan/kesadaran, dan lain-lain belum dapat secara jelas mengamati sikap yang terjadi.

### 2. Perilaku terbuka

Respon seseorang terhadap rangsangan, baik berupa perilaku nyata maupun terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut terlihat jelas dalam bentuk tindakan atau latihan.

## B. Definisi Organisasi

Suatu organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berpartisipasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbin (2001), organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama secara berkelanjutan di unit sosial, seperti perusahaan manufaktur dan layanan, sekolah, rumah sakit, unit militer, departemen kepolisian, organisasi sukarelawan, pemerintah lokal, provinsi, dan federal agensi. Secara singkat, organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dibatasi oleh sistem interaksi sosial terstruktur yang menunjukkan hubungan otoritas, sistem komunikasi, dan penggunaan insentif. Mereka biasanya memiliki beberapa bentuk hierarki, curam atau dangkal. Organisasi tersebut memiliki status hukum formal dan diakui oleh pemerintah negara bagian dan federal. Contoh organisasi termasuk bisnis, rumah sakit, universitas, toko ritel, dan penjara (Champoux, 2017).

Seorang psikolog keorganisasian Edgar H. Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* (2010), berpendapat bahwa organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut.

### 1. Koordinasi upaya

Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisiknya dapat mencapai banyak hal yang hebat dan menakjubkan. Contohnya piramida-piramida di Mesir, tembok besar di RRC. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi-kontribusi individual.

## **2. Tujuan umum bersama**

Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai persetujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.

## **3. Pembagian kerja**

Adanya pembagian tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi dan terstruktur, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota-anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang.

## **4. Hierarki otoritas**

Pencapaian tujuan secara kolektif formal dapat dilakukan dengan memberikan otoritas kepada seseorang yang telah dipilih untuk melaksanakan suatu kegiatan. Tujuannya agar hasil yang ingin dicapai dapat terlaksanakan secara efektif dan efisien.

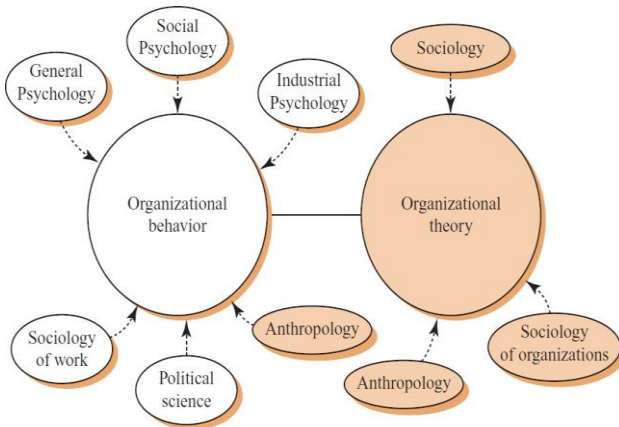
Mengingat tujuan dan tugasnya, organisasi akan mencari strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Semua organisasi membutuhkan strategi yang baik. Tetapi strategi saja tidak menjamin kesuksesan. Hanya pemilihan dan implementasi strategi yang tepat yang dapat mencapai kinerja tinggi yang berkelanjutan.

Dalam implementasinya pemahaman tentang perilaku organisasi sangatlah penting. Bagaimanapun, banyak hal terjadi dalam organisasi karena pekerjaan individu dan tim membuat sesuatu terjadi. Seperti yang diperlihatkan oleh sub judul bab ini, orang-orang membuat perbedaan. Dengan pemahaman tentang dinamika perilaku manusia dalam organisasi, manajer sepenuhnya siap untuk memobilisasi sumber daya manusia dan menggunakan berbagai talenta untuk menerapkan strategi terbaik guna mencapai misi dan tujuan organisasi.

Perilaku organisasi dan teori organisasi adalah dua disiplin ilmu yang berspesialisasi dalam ilmu sosial dan perilaku organisasi. Perilaku organisasi berfokus pada perilaku, sikap dan kinerja orang-orang dalam organisasi. Teori organisasi berfokus



pada desain dan struktur organisasi.



**Gambar 1.1** Perilaku Organisasi dan Teori Organisasi  
(Champoux, 2010)

Gambar diatas, menghubungkan perilaku organisasi dengan teori organisasi melalui garis yang solid, yang menunjukkan bahwa tidak ada satu bidang penelitian yang dapat mengabaikan bidang lain. Karena perilaku terjadi dalam desain organisasi tertentu. Demikian pula, manusia merancang organisasi dan menanamkannya dalam sistem perilaku yang sangat memengaruhi perilaku mereka. Beberapa disiplin ilmu sosial dan perilaku berkontribusi pada perilaku organisasi dan teori organisasi. Perilaku organisasi mengacu pada teori dan konsep dari berbagai cabang ilmu psikologi, antropologi, ilmu politik, dan sosiologi kerja. Informasi tentang proses psikologis manusia dapat mempengaruhi perilaku organisasi dari disiplin ilmu psikologi. Misalnya, psikologi telah menyumbangkan banyak pengetahuan untuk motivasi manusia. Hal ini menunjukkan bagaimana sistem penghargaan mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang dalam organisasi.

Antropologi, ilmu politik, dan sosiologi kerja memberikan perspektif, teori dan Konsep tentang perilaku organisasi. Antropologi menekankan pentingnya sistem budaya manusia. Ini juga memberikan beberapa alat analisis untuk mempelajari perilaku organisasi, salah satunya akan diperkenalkan nanti di bab ini. Politik merupakan bagian dari fondasi perilaku politik dalam organisasi penelitian. Sosiologi kerja menekankan pada

status sosial dan hubungan sosial di lingkungan kerja. Disiplin teori organisasi didedikasikan untuk memahami desain organisasi yang ada, menentukan cara desain ulang organisasi dan bentuk alternatif desain organisasi. Sosiologi memberikan teori dan konsep tentang sistem sosial dan hubungannya. Sosiologi organisasi adalah inti dari teori organisasi dan bagian khusus dari sosiologi, fokusnya adalah memperlakukan organisasi sebagai sistem sosial. Teori dan konsep antropologi tentang masyarakat secara keseluruhan juga berkontribusi pada teori organisasi.

### **C. Sejarah Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi**

Borkowski & Meese, (2020) mengemukakan sejarah Perilaku Organisasi Asal usul OB dapat ditemukan dalam gerakan manajemen perilaku hubungan manusia, yang merupakan tanggapan terhadap metode manajemen tradisional atau klasik di tahun 1920-an. Dimulai pada akhir 1700-an, revolusi industri menjadi kekuatan pendorong bagi perkembangan pabrik-pabrik besar yang mempekerjakan banyak pekerja. Manajer pada saat itu khawatir tentang bagaimana merancang dan mengelola pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas dan membantu organisasi mencapai efisiensi maksimum”(Daft, 2004). McShane dan Glinow (2008) menunjukkan bahwa perilaku organisasi di masa lalu terjebak dalam persepsi prinsip universal yang berlaku untuk semua organisasi. Bagi ilmuwan, prinsip umum dapat memberikan model yang dapat diterapkan pada semua situasi. Bagi manajer, ada prinsip umum yang bisa mempersiapkan prinsip yang berlaku di semua situasi. Penulis perilaku organisasi pertama yang mengembangkan prinsip-prinsip umum organisasi adalah Weber (Weber, 1969). Weber dikenal sebagai representasi dari proses organisasi klasik, yang menekankan pada penggunaan struktur birokrasi yang tinggi di semua organisasi.

Namun, sebagian besar manajer menemukan dan menyadari bahwa praktik dalam organisasi tidaklah sederhana, dan menolak prinsip dan teori yang berlaku secara universal untuk semua situasi. Kontribusi penting yang dibuat oleh manajer dan ilmuwan di bidang perilaku organisasi adalah munculnya konsep yang disebut “pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional”. Pendekatan ini ditujukan untuk mengembangkan perilaku manajerial yang paling sesuai untuk situasi tertentu dan karakteristik orang yang terlibat. Dengan memperhatikan dan menimbang variabel yang relevan dalam situasi tertentu, manajer

dapat merumuskan tindakan paling tepat yang diperlukan untuk mencapai atau mencapai tujuan. Manajer harus dapat menggunakan metode kontingensi untuk mengidentifikasi situasi tertentu.

Meskipun asal mula penelitian perilaku organisasi dapat ditelusuri kembali ke Max Weber dan studi organisasi sebelumnya, umumnya dianggap sebagai disiplin ilmu, dimulai dengan manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dan Taylorisme mewakili puncak disiplin tersebut. Oleh karena itu, Fredrick Winslow Taylor yang memperkenalkan penggunaan sistematis dari penetapan tujuan dan penghargaan untuk memotivasi karyawan, yang dapat dianggap sebagai titik awal dari disiplin perilaku organisasi.

Pada 1920-an, Elton Mayo, seorang profesor Harvard kelahiran Australia dan rekan-rekannya melakukan penelitian produktivitas di pabrik Hawthorne milik Western Electric. Dalam penelitian kontemporer, fokus penelitian organisasi telah bergeser ke analisis tentang bagaimana faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Pergeseran fokus penelitian organisasi disebut efek Hawthorne. Gerakan interpersonal berfokus pada pencapaian tim, motivasi, dan tujuan pribadi dalam organisasi. Chester Barnard, Henri Fayol, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, Abraham Penelitian yang dilakukan oleh para sarjana terkenal seperti Abraham Mas Low, David Mc Cellan dan Victor Vroom telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan perilaku organisasi, sebagai kontribusi suatu disiplin ilmu.

Pada 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial, dan penelitian akademis difokuskan pada penelitian kuantitatif. Perkembangan organisasi yang eksplosif, rasionalitas terbatas, organisasi informal, teori kontingensi, ketergantungan sumber daya, teori kelembagaan dan teori ekologi populasi telah berkontribusi pada studi tentang perilaku organisasi.

Berikut adalah perkembangan sejarah perilaku organisasi dalam berbagai konsep sejarah.

### **1. Revolusi industry**

Baru sejak Revolusi Industri abad kesembilan belas jumlah individu yang relatif besar telah diminta untuk bekerja sama dalam hubungan manajer-bawahan. Sebelumnya, banyak

organisasi besar yang memang ada, adalah organisasi militer di mana otoritas pemimpinnya paling tinggi dan praktis tidak perlu dipertanyakan, karena keanggotaannya tidak sukarela.

## **2. Manajemen Ilmiah**

Taylor memulai manajemen ilmiah dalam studi waktu dan gerakannya di Midvale Steel Company pada awal 1900-an. Sebagai seorang insinyur industri, dia memperhatikan efisiensi dalam pekerjaan tenaga kerja manual dan percaya bahwa dengan mempelajari secara ilmiah gerakan spesifik yang membentuk keseluruhan pekerjaan, metode yang lebih rasional, obyektif dan efektif untuk melakukan pekerjaan dapat ditentukan.

Ditambah dengan pendekatan manajemen yang logis, rasional, dan mirip rekayasa oleh Taylor adalah teori sederhana tentang perilaku manusia: orang terutama termotivasi oleh penghargaan ekonomi dan mengambil arahan dengan baik jika ditawarkan kesempatan untuk memperbaiki posisi ekonomi mereka. Sederhananya, teori Taylor menyatakan bahwa:

- a. Pekerjaan fisik dapat dipelajari secara ilmiah untuk menentukan metode optimal dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Di sana, para pekerja dapat dibuat lebih efisien dengan diberi resep tentang bagaimana mereka akan melakukan pekerjaan mereka.
- c. Pekerja akan bersedia untuk mematuhi resep ini jika dibayar atas dasar "*differential piece work*".

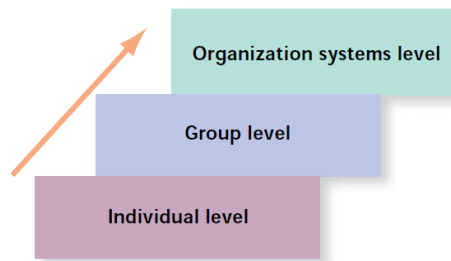
## **3. Gerakan Hubungan Manusia**

Langkah besar kedua menuju teori perilaku organisasi saat ini adalah gerakan hubungan manusia, yang dimulai pada tahun 1930-an dan berlanjut dalam berbagai bentuk hingga 1950-an. Praktik manajemen yang sangat menekankan pada kerja sama dan moral karyawan dapat diklasifikasikan sebagai hubungan antarpribadi. Raymond Mills menunjukkan bahwa metode hubungan antarpribadi hanya untuk memperlakukan orang sebagai manusia (bukan mesin dalam proses produksi), mengenali rasa memiliki, dan mendengarkan dan memperhatikan keluhan mereka dan melibatkan mereka dirasa penting. Keputusan tertentu tentang kondisi dan masalah kerja; aspek lain, maka semangat

kerja pasti akan meningkat, dan pekerja akan bekerja sama dengan manajemen untuk mencapai produksi yang baik.

## D. Ruang Lingkup Kajian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi atau *Organizational Behavior* merupakan bidang kajian penelitian yang bertujuan untuk mempelajari pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Sebuah bidang profesional yang unik dengan basis pengetahuan yang sama. Perilaku organisasi mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi: individu, kelompok, dan struktur. Penerapan pengetahuan tentang pengaruh individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dilakukan untuk memungkinkan organisasi bekerja lebih efektif.



**Gambar 1.2** Tiga Determinan Perilaku Stephen Robbins (2013)

### 1. Individu

Pada tingkat individu, manajer dan karyawan perlu belajar bagaimana bekerja dengan orang-orang yang mungkin berbeda dari diri mereka sendiri dalam berbagai dimensi, termasuk kepribadian, persepsi, nilai, dan sikap. Individu juga memiliki tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang berbeda, dan ini mempengaruhi cara manajer mengelola karyawan. Lebih banyak organisasi mengharapkan karyawan untuk diberdayakan dan mengambil lebih banyak tanggung jawab daripada sebelumnya. Harapan ini menuntut baik manajer maupun karyawan.

Di tingkat individu, organisasi akan menghadapi karyawan yang memiliki karakteristik berbeda. Oleh karena itu perlu mempertimbangkan cara untuk lebih memahami



dan memanfaatkan perbedaan tersebut. Karena karyawan menjadi lebih sinis dengan atasan mereka, kepuasan kerja dan motivasi telah menjadi masalah penting dalam organisasi saat ini. Karyawan juga dihadapkan pada tren menuju tempat kerja yang diberdayakan. Mungkin tantangan terbesar yang dihadapi individu (dan organisasi) adalah bagaimana berperilaku etis.

## **2. Kelompok**

Di tingkat kelompok, individu semakin diharapkan untuk bekerja dalam tim, yang berarti mereka perlu melakukannya secara efektif. Karyawan diharapkan memiliki keterampilan interpersonal yang baik. Tempat kerja sekarang terdiri dari orang-orang dari berbagai latar belakang, membutuhkan kemampuan yang lebih besar untuk memahami mereka yang berbeda dari diri kita sendiri.

Perilaku orang-orang dalam kelompok lebih dari sekadar jumlah total semua individu yang bertindak dengan caranya sendiri. Tingkah laku orang saat berada dalam kelompok berbeda dengan tingkah lakunya saat sendirian. Oleh karena itu, langkah selanjutnya dalam mengembangkan pemahaman tentang perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku kelompok. Kebanyakan individu berinteraksi dengan orang lain selama hari kerja. Hal ini dapat menyebabkan kebutuhan akan keterampilan interpersonal yang lebih besar. Tempat kerja juga terdiri dari orang-orang dari berbagai latar belakang. Jadi, orang-orang dari budaya yang berbeda merupakan hal penting untuk mempelajari cara bekerjanya.

## **3. Organisasi Sistem**

OB menjadi lebih kompleks ketika kita beralih ke analisis tingkat organisasi. Sebagaimana kelompok bukanlah jumlah total individu, demikian juga organisasi bukanlah jumlah total individu dan kelompok. Ada lebih banyak faktor yang saling berinteraksi yang membatasi perilaku individu dan kelompok. Sebuah organisasi atau kelompok menjadi produktif jika mencapai tujuannya dan melakukannya dengan mentransfer input (tenaga kerja dan bahan mentah) ke output (barang jadi atau jasa) dengan biaya terendah. Produktifitas menyiratkan perhatian untuk keefektifan (mencapai tujuan) dan efisiensi (mengawasi biaya).

Seorang pakar manajemen Peter Drucker, menyatakan bahwa efektivitas adalah “melakukan hal yang benar”, sedangkan efisiensi adalah “melakukan sesuatu dengan benar”. Misalnya, rumah sakit akan efektif jika berhasil memenuhi kebutuhan pasiennya. Efisien bila dapat melakukannya dengan biaya rendah. Jika rumah sakit berhasil mencapai output yang lebih tinggi dari staf saat ini, dengan mengurangi jumlah hari rata-rata seorang pasien dikurung di tempat tidur, atau dengan meningkatkan jumlah kontak staf (pasien per hari). Maka dapat dikatakan bahwa rumah sakit telah memperoleh efisiensi produktif

Setiap tim membutuhkan lebih banyak pengawasan daripada yang dapat diberikan manajer saat mencoba mengelola tiga tim, yang menurunkan produktivitas setiap tim. Ketika mempelajari perilaku organisasi, dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan dan efisiensi individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

McShane dan Glinow (2008) menunjukkan bahwa ketika mempelajari perilaku organisasi, perhatian difokuskan pada tiga karakteristik: perilaku, struktur, dan proses.

## **1. Perilaku**

Karakteristik pertama dari mempelajari perilaku organisasi adalah perilaku. Fokus perilaku organisasi adalah perilaku individu di dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku organisasi, seseorang harus dapat memahami perilaku individu dalam organisasi tersebut. Tujuan utama mempelajari perilaku organisasi adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, kita dapat mengembangkan cara berfikir tentang kejadian di lingkungan organisasi. Tidaklah cukup memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi, karena harus memprediksi peristiwa tersebut.

Setelah memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka tujuan kedua mempelajari perilaku organisasi adalah, kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan faktor tertentu terjadi. Hal ini penting karena

dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi dikemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan kita menjadi lebih stabil.

Selain itu, tujuan terpenting ketiga dari mempelajari perilaku organisasi adalah untuk mengontrol perilaku dalam organisasi. Jika manajer/pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan dengan cermat perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka ia akan mampu menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku buruk. Saat ini, kemampuan kita untuk mengontrol etika dan perilaku organisasi merupakan masalah penting.

## **2. Struktur**

Karakteristik kedua dari mempelajari perilaku organisasi adalah struktur organisasi dan kelompok. Struktur tersebut berkaitan dengan hubungan permanen dalam organisasi, cara desain pekerjaan dalam organisasi, dan cara pengaturan pekerjaan dalam organisasi. Struktur organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku organisasi atau personelnnya dan efektivitas organisasi.

## **3. Proses**

Ciri ketiga dari perilaku organisasi adalah proses organisasi. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi antar anggota organisasi. Proses organisasi meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar proses tersebut dapat dijalankan secara efisien.

## **E. Tujuan Memahami Perilaku Organisasi**

Menurut Robbins (2013), dari sudut pandang manajemen, mengetahui perilaku organisasi dapat membantu organisasi mengelola karyawan dengan baik. Hal ini membuat karyawan memiliki komitmen organisasi yang lebih besar. Dari sudut pandang individu, mengetahui perilaku organisasi dapat membantu organisasi memahami fungsi dari tempat kerjanya. Perilaku organisasi dapat membantu organisasi memahami cara berurusan dengan orang lain apabila memutuskan untuk memulai bisnis sendiri.

Pengelolaan yang baik pada karyawan, dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi dan menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar. Jenis komitmen ini sering juga disebut dengan komitmen afektif, yang menggambarkan kekuatan keterikatan emosional seseorang, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi melampaui perilaku yang diharapkan untuk memberikan layanan ekstra, wawasan ekstra, atau apa pun yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Ada beberapa kekhawatiran bahwa komitmen organisasi yang ekstrim dapat berdampak negatif, di mana karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat dapat berperilaku tidak etis untuk melindungi organisasi. Namun, kekhawatiran ini seharusnya tidak menjadi alasan untuk menghindari komitmen yang mendorong. Salah satu manfaat memiliki karyawan yang berkomitmen adalah bahwa mereka kurang tahan terhadap perubahan ketika organisasi perlu melakukan perubahan.

Memahami perilaku organisasi menjadi penting karena keterkaitannya dengan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang dapat memberikan kontribusi lebih tinggi dalam organisasi. Vecchio (2006) mengemukakan alasan pentingnya mempelajari perilaku organisasi, yaitu:

1. *Practical Application*

Memahami perilaku organisasi memiliki manfaat yang berkaitan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi masalah, seleksi pekerjaan yang tepat dan sesuai, peningkatan kinerja dan sebagainya.

2. *Personal Growth*

Perilaku organisasi mengajarkan individu dalam memahami individu lainnya terkait pengetahuan diri dan wawasan diri yang lebih besar. Adanya pemahaman terhadap diri orang lain, menjadikan atasan dapat menilai hal-hal yang diperlukan karyawannya untuk mengembangkan dirinya, sehingga kontribusi kinerja dalam organisasi tersebut dapat meningkat.

3. *Increased Knowledge*

Dengan mempelajari perilaku organisasi, seorang individu mampu berpikir kritis yang akan bermanfaat dalam analisa masalah pekerjaan maupun personal itu sendiri.

# BAB II

## Dasar-Dasar Perilaku Individu dalam Organisasi

---

### A. Definisi

Perilaku organisasi adalah ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu dalam organisasi atau kelompok tertentu, yang disebabkan oleh pengaruh organisasi terhadap manusia, begitu pula sebaliknya (Suryani, 2019). Sebagai individu yang mendukung organisasi, diperlukan untuk memahami karakteristik individu itu sendiri dalam perilaku organisasi. Perilaku individu merupakan fungsi dari interaksi antara seseorang atau individu dengan lingkungannya. Perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan sebagai tempat berinteraksinya. Setiap lingkungan tentu mempunyai ciri khas terhadap perilaku individu yang ada didalam organisasi (Wijaya, 2017).

Menurut Robbins (2001), perbedaan individu terletak pada individu-individu itu sendiri yang dalam memasuki sebuah kelompok dan organisasi memiliki karakteristik tertentu yang mempengaruhi perilakunya. Perbedaan yang dimaksud adalah karakteristik kepribadian, persepsi, nilai, dan sikap. Ciri-ciri ini pada dasarnya utuh ketika seseorang bergabung dengan sebuah organisasi, sebagian besar hanya membawa sedikit perubahan atas kinerjanya dalam organisasi. Namun individu tersebut memiliki dampak yang sangat nyata terhadap perilakunya. Sehingga diperoleh kesimpulan bahwa persepsi, kepribadian,

nilai, dan sikap memberikan dampak terhadap perilaku individu.

Individu membawa kemampuan organisasi, keyakinan pribadi, kebutuhan dan harapan, serta pengalaman masa lalu

ke organisasi. Hal ini merupakan ciri-ciri seorang individu ketika memasuki lingkungan baru seperti dalam organisasi atau lingkungan lain. Organisasi yang juga merupakan lingkungan pribadi juga memiliki karakteristik. Ciri-ciri organisasi ini antara lain: keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Dasar-dasar perilaku individu dalam organisasi penting diketahui dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan mengetahui karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing individu. Karakteristik yang dimaksud diantaranya adalah karakteristik biografis (usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja), kemampuan intelektual, kemampuan fisik dan kepribadian dari individu.

## **B. Kepribadian**

Perilaku organisasi mampu mengenali perbedaan terhadap individu. Hal ini bermanfaat dalam melihat nilai dari karyawan yang terdiversifikasi, sehingga mampu menarik perhatian pada praktik yang mungkin perlu diubah saat mengelola dan bekerja di berbagai negara. Pemberdayaan karyawan dilakukan dengan memperlihatkan kepada manajer tentang perancangan dan pengimplementasian rencana terhadap perubahan. Hal ini dapat membantu meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan. Sehingga karyawan sebagai individu memiliki wawasan khusus untuk meningkatkan keterampilannya dalam organisasi (Robbins, 2001).

Champoux (2010), mengemukakan bahwa kepribadian diartikan sebagai sekumpulan sifat, karakteristik, dan kecenderungan dari seseorang. Kepribadian biasanya menjadi dewasa dan stabil pada usia 30 tahun. Faktor kompleks yang membentuk kepribadian seseorang memengaruhi cara orang tersebut menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berbeda. Pikirkan kepribadian sebagai bagian yang saling berhubungan secara dinamis yang bertindak sebagai beberapa penentu perilaku manusia yang kompleks.

Setiap teori kepribadian membuat asumsi berbeda tentang kepribadian manusia dan menawarkan perspektif berbeda tentang bagaimana kepribadian berkembang.

### **1. Teori kognitif**

Menggambarkan individu yang mengembangkan pola berpikir mereka saat hidup mereka terungkap. Pola berpikir seseorang mempengaruhi cara orang tersebut menafsirkan dan menginternalisasi peristiwa kehidupan. Individu bergerak melalui serangkaian tahapan perkembangan kognitif. Tahapannya dimulai segera setelah lahir dengan perilaku refleksif bayi dan berlanjut melalui cara persepsi dan interpretasi peristiwa yang semakin kompleks di lingkungan anak. Kelas teori kepribadian ini memandang seorang anak tidak didorong oleh naluri atau tanpa disadari dibentuk oleh pengaruh lingkungan. Anak-anak penasaran dan aktif menjelajahi dunia sosialnya untuk memahaminya. Mereka menanggapi lingkungan mereka sesuai dengan cara mereka memahami dan menafsirkan fitur lingkungan mereka. Dua anak di lingkungan yang sama dapat menafsirkan dan bereaksi secara berbeda.

### **2. Teori belajar**

Kepribadian telah muncul dalam beberapa bentuk sejak awal 1900-an. Versi paling awal mengasumsikan seorang anak adalah selembar kertas kosong, hampir seluruhnya dibentuk oleh lingkungan sosial. Naluri tidak berperan dalam teori-teori ini. Kebutuhan untuk memenuhi serangkaian keadaan internal, atau dorongan, termotivasi perilaku individu lainnya. Seseorang mempelajari perilaku dari interaksi sosial dengan orang lain. Anak kecil mempelajari perilaku yang dapat diterima selama sosialisasi keluarga awal. Orang dewasa terus-menerus berinteraksi dalam lingkungan sosial yang berbeda dan dengan orang yang berbeda. Ketika perilaku menjadi stabil, itu membentuk kualitas dasar kepribadian individu. Beberapa teori pembelajaran memandang perkembangan kepribadian sebagai proses berkelanjutan dari lahir sampai mati. Keunikan setiap kepribadian mengikuti variabilitas dalam pengalaman sosial setiap orang.

### **3. Teori pembelajaran operator**

Menawarkan pandangan lain tentang pembelajaran sosial. Orang mempelajari perilaku karena rangsangan eksternal memperkuat perilaku tersebut. Penguatan meningkatkan kemungkinan perilaku di masa depan. Penerapan penguat yang tepat mengembangkan pola perilaku lengkap, yang membentuk pola perilaku kepribadian individu.

### **4. Teori pembelajaran sosial kognitif**

Menerima peran penguatan, tetapi melihat perilaku sebagian besar dipelajari melalui observasi. Orang belajar dengan mengamati perilaku dan konsekuensinya, bukan dengan langsung menanggapi penguat. Mereka belajar dengan observasi dan mencoba meniru perilaku yang mereka lihat.

### **5. Teori biologi**

Perkembangan kepribadian telah berkembang dari dua set penelitian yang berbeda.

### **6. Teori etologi**

Menjelaskan cara anggota suatu spesies tertentu, misalnya manusia, mengembangkan sifat-sifat yang sama karena evolusi. Teori etologi memiliki akar yang dalam pada perspektif evolusi perilaku manusia.<sup>58</sup> Teori ini mengatakan bahwa karakteristik perilaku yang telah membantu manusia bertahan melalui generasi-generasi berikutnya menjadi karakteristik bawaan semua manusia. Contoh paling sederhana adalah tangisan bayi yang mirip kesusahan dan respons orang yang bertanggung jawab atas perawatan bayi. Bayi menangis karena lapar atau rasa sakit lainnya. Pengasuh menanggapi tangisan tersebut dengan merawat bayi. Etolog memandang kedua respon perilaku sebagai karakteristik bawaan umum bagi semua manusia. Ahli etologi juga percaya bahwa manusia belajar dari pengalaman sosial mereka. Seorang anak yang menangis tetapi tidak secara konsisten mendapatkan respon yang hangat dan penuh kasih sayang dari pengasuhnya mungkin mengembangkan kepribadian yang ditandai dengan ketidakpercayaan pada orang lain

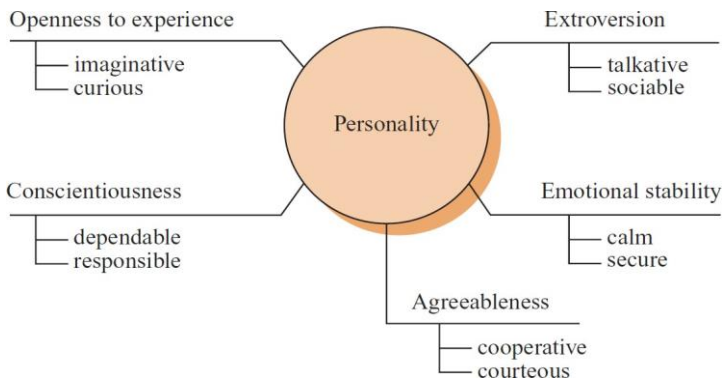
### **7. Genetika perilaku**

Menggambarakan struktur gen unik seseorang mempengaruhi perkembangan kepribadian. Bukti



penelitian yang terakumulasi menunjukkan efek genetik yang kuat pada kepribadian manusia. Genetika perilaku menggambarkan perkembangan kepribadian sebagai proses ekspresi perilaku genotipe seseorang atau kumpulan gen yang diwariskan. Penelitian kepribadian berbasis gen modern menghubungkan gen tertentu dengan karakteristik kepribadian tertentu. Misalnya, dimensi kepribadian pencari kebaruan menggambarkan orang-orang yang impulsif, bersemangat, dan boros. Beberapa penelitian telah mengaitkan dimensi kepribadian ini dengan penanda genetik tertentu, menunjukkan dasar genetik untuk perilaku pencarian kebaruan. Ahli genetika perilaku tidak memandang munculnya perilaku, kemampuan, kecenderungan, dan karakteristik lain dari kepribadian hanya sebagai fungsi gen. Mereka melihat perkembangan kepribadian sebagai rangkaian interaksi yang terlibat antara kecenderungan dan pengaruh berbasis genetik seseorang dari sosial seseorang.

Meskipun beberapa aspek kepribadian dapat berasal dari sifat bawaan, yang lain dipelajari. Peneliti kepribadian modern sebagian besar setuju bahwa kepribadian berkembang dari interaksi kualitas internal dan lingkungan eksternal.



**Gambar 2.1** Lima Dimensi Kepribadian Besar (Champoux, 2010)

Dimensi ini telah muncul dalam banyak penelitian, di banyak sampel, dan dalam penelitian yang dilakukan di banyak negara di luar Amerika Serikat. Meskipun beberapa psikolog merasa bahwa dimensi tidak ditentukan secara tepat, kurang dari lima dimensi yang ada, atau kumpulan lima dimensi yang

berbeda ada, dimensi ini banyak digunakan dalam psikologi kepribadian. Berikut ini adalah ciri-ciri khas yang terkait dengan karakteristik tinggi dan rendah masing-masing Lima Besar Dimensi Kepribadian.

- **Extroversion**  
*High:* Banyak bicara, aktif, mudah bergaul, tegas, suka berteman  
*Low:* Pendiam, pendiam, tertutup
- **Emotional stability**  
*High:* Tenang, santai, aman  
*Low:* Khawatir, depresi, cemas, tidak aman, marah, malu
- **Agreeableness**  
*High:* Kooperatif, toleran, baik hati, percaya, sopan, perhatian  
*Low:* Kasar, dingin, tidak baik
- **Conscientiousness**  
*High:* Dapat diandalkan, teliti, terorganisir, bertanggung jawab, metodis, pencapaian berorientasi, pekerja keras  
*Low:* Ceroboh, ceroboh, tidak efisien
- **Openness to experience**  
*High:* Penasaran, cerdas, berpikiran luas, kreatif, imajinatif, berbudaya  
*Low:* Sederhana, tidak imajinatif, konvensional

Beberapa dimensi memiliki implikasi praktis bagi organisasi dan manajemen. Misalnya, beberapa penelitian menemukan ekstroversi berhubungan positif dengan pengaruh atau sikap positif. Penelitian lain menemukan bahwa kesadaran berhubungan negatif dengan ketidakhadiran dan keterlambatan.

### C. Nilai-Nilai Individu

Menurut Gibson (2014), nilai-nilai atau values adalah kesadaran akan keinginan individu dalam menunjukkan perilakunya. Nilai-nilai individu menunjukkan perilaku didalam dan diluar pekerjaan. nilai-nilai yang dianggap penting akan menunjukkan individu dan pengembangan perilaku yang konsisten pada semua situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi. Wijaya (2016) mengdeskripsikan nilai-nilai sebagai fokus pada individu, sehingga dinamakan *personal values*. Namun beberapa kelompok individu mempunyai nilai-nilai yang sama, sehingga cenderung dinamakan *shared values* untuk

tim, departemen, organisasi, profesi atau seluruh masyarakat. Sedangkan nilai-nilai yang dianut oleh orang diseluruh organisasi dinamakan *organizational values*.

Nilai membimbing individu untuk memasuki situasi dan cara individu bertindak laku untuk membentuk sikap dan keyakinan. Sehingga menjadi faktor penentu dalam berbagai tingkah laku sosial. Nilai-nilai individu berhubungan dengan tingkah laku. Nilai dapat mengalami perubahan yang mengarah ke perubahan tingkah laku. Dalam beberapa penelitian yang telah ada, perubahan nilai telah dibuktikan secara signifikan dapat merubah sikap dan tingkah laku dalam memilih pekerjaan, merokok, mencontek, mengikuti aktivitas politik, pemilihan teman, dan perilaku (Rokeach, 2012; Grube, 2012).

#### **D. Sikap Kerja**

Robbins dan Judge (2013) menunjukkan bahwa sikap adalah pernyataan evaluatif yang menyenangkan dan tidak menyenangkan yang mencerminkan perasaan individu tentang suatu objek, seseorang atau suatu peristiwa. Individu dapat memiliki ribuan sikap, tetapi perilaku organisasi berfokus pada sikap yang terkait dengan pekerjaan. Sikap tersebut adalah kepuasan kerja, keterlibatan kerja (sejauh mana seseorang berpartisipasi dan secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya) dan komitmen organisasi (indikator loyalitas dan loyalitas kepada organisasi).

Menurut Ivancevich (2006), sikap atau *attitude* adalah penentu perilaku yang berkaitan dengan persepsi, karakter, perasaan dan motivasi. Sikap adalah keadaan mental pembelajaran dan pengorganisasian melalui pengalaman, yang memiliki dampak khusus pada reaksi orang-orang lain, objek, situasi terkait. Sikap dapat berimplikasi terhadap manajer, karena dapat dipelajari, penentuan pandangan awal masyarakat tentang semua aspek, pembentuk dasar emosional untuk hubungan interpersonal dan identifikasi dengan orang lain, serta terorganisir yang merupakan inti dari kepribadian. Sikap yang konsisten akan bertahan lama dan dapat berubah apabila dipengaruhi dengan variabel psikologis lainnya.

Karyawan dengan rasa memiliki diberikan melalui kesatuan psikologis yang akan menciptakan karyawan loyal dan dorongan untuk melakukan yang terbaik kepada organisasi. Dengan memahami komitmen organisasi, karyawan dalam organisasi

dapat menentukan cara untuk bertahan dan meningkatkan kinerjanya. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan sejalan bersama tujuan dan nilai yang dimiliki organisasi serta setia dan loyal kepada organisasi (Chen dan Chen, 2006; Lin, 2006; Chen, 2007).

Sikap kerja dalam perilaku organisasi sebagai perangkat sikap dan pemikiran terhadap pekerjaan yang tercermin dalam bentuk komitmen dari organisasi (*organizational commitments*) (Robbins, 2001; Liao, 2012; Wang, 2020), keterlibatan kerja (*employee engagement*) (Robbins, 2001; Little, 2006; Panaccio, 2009; Istiningsih, 2020), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Locke, 2003; Supartha, 2017; Sidin, 2020).

### 1. *Organizational Commitments*

Komitmen organisasi adalah kesatuan psikologis yang memberikan karyawan rasa memiliki. Hal ini menciptakan karyawan yang loyal dalam organisasi dan mendorongnya untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi, baik internal maupun eksternal (Chen, 2007; Liao, 2012). Menurut Robbins (2001), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan dimana karyawan teridentifikasi memiliki tujuan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Profesor John Meyer dari University of Western Ontario dan rekan-rekannya telah mengidentifikasi dan merumuskan langkah-langkah untuk tiga jenis komitmen berikut.

- a. Komitmen emosional. Mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Hubungan antara individu dan organisasi secara emosional yang teridentifikasi dalam keterlibatannya di organisasi. Komitmen ini memiliki nilai-nilai yang melengkapi keyakinan dalam organisasi.
- b. Komitmen normatif. Berasal dari kewajiban yang dirasakan individu untuk menetap bersama dalam organisasi. Kewajiban tersebut adalah employee yang tetap bertahan dalam organisasi demi moral dan etika.
- c. Komitmen berkelanjutan. Didasarkan pada kebutuhan yang dirasakan untuk tetap bersama dalam sebuah organisasi. Employee tetap bertahan dalam organisasi karena memiliki komitmen terhadap employer atas perlakuan baik yang diterimanya dan reward dari atasannya.

Komitmen emosional berhubungan erat dengan perilaku kerja yang positif, seperti kinerja, kehadiran, dan kewarganegaraan. Komitmen normatif tidak ada hubungannya dengan perilaku kerja yang positif. Namun, ketika komitmen emosional dan komitmen normatif berkurang, individu cenderung mengundurkan diri. Karena komitmen berkelanjutan mencerminkan kalkulasi individu bahwa untuk tetap bertahan dalam organisasi merupakan kepentingan terbaiknya (mungkin karena sulit untuk mencari pekerjaan di tempat lain), ini biasanya terkait dengan perilaku kerja yang negatif.

Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian terkait kesejahteraan di tempat kerja semakin meningkat oleh para peneliti. Kesejahteraan karyawan berkaitan dengan komitmen karyawan (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Irving & Coleman, 2003; Meyer, dkk. 2002; Zickar, Gibby, & Jenny, 2004; Panaccio, 2009).

## **2. *Employee Engagement***

Individu sebagai karyawan yang puas dan antusias terhadap pekerjaan yang dilakukannya merupakan keterlibatan karyawan. Keterlibatan dikaitkan dengan selalu berkomunikasi kepada staf akan ketersediaan sumber data untuk mendapatkan kesempatan mempelajari keterampilan baru. Karyawan merasa dihargai ketika pekerjaan yang dilakukannya penting dan bermakna, serta pada saat berinteraksi dengan kolega bahkan supervisor sebagai atasan. Employee yang semangat bekerja memiliki hubungan yang dalam terhadap organisasi (Robbins, 2013).

Harter, Schmidt dan Hayes (2002) mendefinisikan employee engagement sebagai “keterlibatan dan kepuasan individu dengan antusiasme dalam bekerja”. Menurut Robinson, dkk (2005), keterlibatan dan kepuasan individu tersebut merupakan sikap akan keinginan untuk membuat segalanya lebih baik di tempat kerja dengan tindakan perilaku, lama bekerja, kerja keras dan pencapaian kesuksesan yang lebih besar dan secara positif mengevaluasi organisasi. Wellins dan Concelman (2004) menggabungkan komitmen sebagai loyalitas, produktivitas dan kepemilikan atas sikap dan hasilnya (Beverly dan Philip, 2006).

Keterlibatan kerja berdampak nyata pada karyawan dalam memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Employee engagement sebagai partisipasi fisik, emosional, dan kognitif karyawan dalam bekerja, dimana karyawan memiliki motivasi yang tinggi saat melakukan pekerjaan organisasi. Keterikatan karyawan dapat diukur dari *vigor*, dedikasi, dan *absorption*. *Vigor* adalah karyawan yang merasa energik atau penuh energi dan bersedia bekerja bahkan dalam tekanan. Dedikasi adalah perasaan penting, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan, serta partisipasi dalam organisasi yang kuat. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh yang terserap secara mendalam terhadap pekerjaan karyawan (Kahn, 1990; Bakker, 2008; Ahmed, 2012; Pouramini and Fayyazi, 2015).

Keterlibatan kerja secara langsung mempengaruhi apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Warr & Inceoglu, 2012; Wang, 2020). Karyawan dalam organisasi yang mengalami peningkatan ketidakpuasan kerja dan kelelahan berlebihan dapat diantisipasi dengan menumbuhkan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan *job crafting* (Sidin, Fatmawati, Saleh, 2020).

### 3. *Job Satisfaction*

Locke (1976), mendefinisikan kepuasan kerja yang mengacu pada karyawan pada umumnya untuk mengevaluasi keefektifan karyawan dalam suatu pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja secara langsung mengungkapkan perasaan baik atau buruk karyawan saat menghadapi pekerjaan yang diberikan (Williams & Anderson, 2016; Coomber & Barriball, 2007; Wang, 2020). Robbins and Judge (2015) menyatakan bahwa *job satisfaction* secara keseluruhan mengacu pada sikap individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya dan begitupun sebaliknya.

Dalam bidang perumahsakit, kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui motivasi proaktif dan *job crafting*. Hal ini bertujuan agar sumber daya manusia di rumah sakit dapat bekerja maksimal, sehingga berdampak akan berdampak pada produktivitas rumah sakit (Sidin,

Fatmawati, Saleh, 2020). Karyawan yang puas cenderung memberikan kualitas layanan yang lebih tinggi yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Sehingga dampak positif tersebut juga mengarah pada perusahaan dengan kinerja yang lebih baik (Tepeci and Bartlett, 2002; Yang, 2010; Kim, 2018).

Kepuasan kerja dikatakan afektif apabila respon emosional karyawan positif terhadap pekerjaan. kepuasan kerja yang afektif dianggap sebagai kepuasan umum atau keseluruhan yang dievaluasi melalui pertanyaan 'seberapa besar karyawan menyukai pekerjaannya'. Kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif terhadap meningkatnya sumber daya pekerjaan yang dapat menurunkan kelelahan kerja atas tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan (Locke, 1969; Moorman, 1993; Bakker, 2012; Tims, dkk. 2013; Villajos, 2019).

Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya, karena merupakan salahsatu penyebab rusaknya sistem dan kondisi dalam organisasi. Dalam pencapaian tujuannya, organisasi dituntut untuk terus menjaga kepuasan kerja karyawannya guna peningkatan produktivitas dan kinerja sumber daya manusianya (Suryani, 2019).

Berbagai faktor dipercaya sebagai penyebab dari tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Gilmer (1966) menyebutkan ada empat faktor utama sebagai pemicu tingkat kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

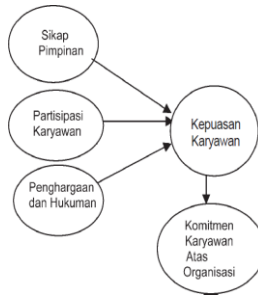


- d. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Gilmer (1998) menegaskan faktor-faktor penentu kepuasan kerja diantaranya adalah faktor hubungan antar karyawan, faktor individual yaitu hubungan dengan sikap, umur, dan jenis kelamin, faktor luar yaitu keadaan keluarga, rekreasi dan pendidikan. Adapun Chiselli dan Brown, menentukan kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kedudukan, pangkat jabatan, masalah umur, jaminan sosial dan ekonomi, serta mutu pengawasan.

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah fokus manajemen pada peningkatan kapabilitas karyawan, yang berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Supartha (2017) menyebutkan faktor penting yang dominan memberikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik atas pekerjaannya. Karakteristik tersebut membuat tuntutan pekerjaan yang secara mentalitas menjadi menarik dan menantang. Tuntutan kerja tanpa tekanan atau tantangan akan menciptakan rasa bosan kepada karyawan, namun kelebihan tuntutan justru akan menciptakan frustrasi dan stres kerja. Untuk itu, diperlukan kondisi tuntutan pekerjaan yang sedang diberikan kepada karyawan agar karyawan dalam melakukan pekerjaannya merasa senang dan puas.





**Gambar 2.1** Hubungan dan pengaruh sikap pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Supartha, 2017).

Dari gambar diatas terlihat jelas bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara sikap pimpinan, partisipasi karyawan sebagai *employee engagement*, penghargaan dan hukuman terhadap *organizational commitments* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

# PERILAKU ORGANISASI (KONSEP, TEORI, DAN APLIKASI)

Editor : Dr. Hartini, S.E., M.M.



Dr. Novalien Carolina Lewaherilla, S.E., M.M., CPHCM.

Irwan Moridu, S.E., M.M., CRA., CSF.

Dr. Gazi Saloom, S.Psi., M.Si. | Dr. Limgiani, M.Pd.

Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si.

Ade Risna Sari, S.H., M.Si. | Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si.

Dr. Sri Sarjana | Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.

Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.

Dr. (Cand.) Yuan Badrianto, S.Psi, M.M., M.Pd.

Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS. | Resti Riandi, S.E., M.M.

BOOK CHAPTER

**PERILAKU ORGANISASI  
(KONSEP, TEORI, DAN APLIKASI)**

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **PERILAKU ORGANISASI (KONSEP, TEORI, DAN APLIKASI)**

Dr. Novalien Carolina Lewaherilla, S.E., M.M., CPHCM.

Irwan Moridu, S.E., M.M., CRA., CSF.

Dr. Gazi Saloom, S.Psi., M.Si.

Dr. Limgiani, M.Pd.

Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si.

Ade Risna Sari, S.H., M.Si.

Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si.

Dr. Sri Sarjana

Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.

Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.

Dr. (Cand.) Yuan Badrianto, S.Psi, M.M., M.Pd.

Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS.

Resti Riandi, S.E., M.M.

Editor:

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

# **PERILAKU ORGANISASI (KONSEP, TEORI, DAN APLIKASI)**

Dr. Novalien Carolina Lewaherilla, S.E., M.M., CPHCM.

Irwan Moridu, S.E., M.M., CRA., CSF.

Dr. Gazi Saloom, S.Psi., M.Si.

Dr. Limgiani, M.Pd.

Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si.

Ade Risna Sari, S.H., M.Si.

Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si.

Dr. Sri Sarjana

Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.

Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.

Dr. (Cand.) Yuan Badrianto, S.Psi, M.M., M.Pd.

Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS.

Resti Riandi, S.E., M.M.

Editor :

**Dr. Hartini, S.E., M.M.**

Tata Letak :

**Mega Restiana Zendrato**

Desain Cover :

**Syahrul Nugraha**

Ukuran :

**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman :

**vi, 219**

ISBN :

**978-623-362-476-3**

Terbit Pada :

**April 2022**

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.*

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan Hidayah dan Taufiq-Nya, sehingga buku ini dapat disusun dan diterbitkan tepat waktu. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai perilaku organisasi dalam ilmu manajemen, baik konsep, teori maupun penerapannya dalam kehidupan sehari-hari. Kehadiran buku ini diharapkan dapat menjadi referensi serta tambahan ilmu dan pengetahuan kepada para pembaca.

Sistematika penyusunan buku dalam bentuk *book chapter* ini terdiri atas tiga belas bab, dan diberi judul Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Aplikasi). Karya ini, tentunya masih terdapat banyak kekurangan, karena sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Sang Pencipta. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan saran dan masukan dari para pembaca demi penyempurnaan karya selanjutnya.

Penulis menyadari bahwa di dalam penyusunan buku ini, banyak kendala yang dihadapi. Akan tetapi, berkat dukungan dari berbagai pihak, maka buku ini dapat diterbitkan sesuai dengan rencana. Pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada pihak yang telah memberikan bantuannya. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator *book chapter* ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Maret, 2022  
Editor





## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI.....	1
Pendahuluan .....	1
Definisi Organisasi.....	2
Perilaku Organisasi.....	4
Kontribusi Disilpin Ilmu dalam Perilaku Organisasi .....	7
Tingkatan/Level Analisis Perilaku Organisasi .....	9
Tantangan dan Peluang untuk Perilaku Organisasi .....	11
2 TEORI PERILAKU DAN MODEL PERILAKU ORGANISASI .....	19
Konsep Perilaku Manusia .....	19
Jenis dan Pembentukan Perilaku.....	22
Teori – Teori Perilaku .....	23
Model Perilaku Organisasi .....	25
3 PERILAKU INDIVIDU DAN PERILAKU KELOMPOK .....	35
Pengantar .....	35
Perilaku Individu .....	37
Perilaku Kelompok.....	41
Individu, Kelompok dan Perilaku Organisasi.....	43
Penutup.....	44

4	SIKAP KERJA DAN KEPERIBADIAN .....	49
	Sikap Kerja .....	49
	Penerapan Sikap dalam Dunia Kerja.....	52
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Sikap Kerja .....	54
	Kepribadian .....	56
	Faktor-Faktor Penentu Kepribadian.....	56
	Sifat-Sifat Kepribadian.....	57
	Tipe Kepribadian.....	59
	Kepribadian dan Pekerjaan .....	60
5	MEMBANGUN KERJA TIM YANG EFEKTIF .....	65
	Pendahuluan .....	65
	Definisi dan Konsep Membangun Tim.....	66
	Karakteristik Tim Berkinerja Tinggi .....	68
	Eleman Penting Membangun Kerja Tim yang Produktif dan Efektif.....	71
	Tantangan Bekerja dalam Tim .....	75
	Penutup.....	79
6	TEORI KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....	83
	Pengertian Kepemimpinan .....	83
	Teori Kepemimpinan .....	87
	Model Kepemimpinan dalam Perspektif Islam .....	92
	Teori Pengambilan Keputusan .....	97
7	TEORI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	103
	Pendahuluan .....	103
	Pengertian Komunikasi.....	104
	Fungsi Komunikasi dalam Organisasi.....	106

	Proses Komunikasi dan	
	Unsur-Unsur Komunikasi.....	107
	Faktor Penghambat Komunikasi.....	111
	Cara Mengatasi Hambatan Komunikasi.....	114
	Penutup.....	117
8	KREATIVITAS, INOVASI	
	DAN KOMITMEN ORGANISASI .....	121
	Kreativitas .....	121
	Inovasi .....	126
	Komitmen Organisasi.....	131
9	TEORI MOTIVASI DAN PENERAPANNYA.....	139
	Pendahuluan .....	139
	Teori Motivasi .....	142
10	STRES KERJA DAN PENYEBABNYA .....	161
	Konsep Dasar Tentang Stres .....	162
	Pengertian Stres Kerja .....	164
	Stres di Tempat Kerja .....	165
	Kategori Stres Kerja .....	166
	Faktor Penyebab Stres Kerja .....	168
	Penyebab Stres .....	174
	Sumber Stres.....	176
11	METODE PENINGKATAN	
	KINERJA KARYAWAN .....	179
	Definisi Metode dan Kinerja Karyawan.....	179
	Metode Peningkatan Kinerja Karyawan .....	181
12	TEORI KEPUASAN KERJA .....	191
	Definisi Kepuasan Kerja.....	191
	Penyebab Kepuasan Kerja.....	192

	Pengukuran Kepuasan Kerja .....	195
	Konsekuensi Kepuasan Kerja.....	196
	Kepuasan Kerja Masa Pandemi Covid-19 .....	199
13	WEWENANG DAN KEKUASAAN.....	205
	Pengertian Kewenangan.....	205
	Pandangan Mengenai Kewenangan Formal .....	206
	Pengertian Kekuasaan .....	210
	Faktor yang Mendasari Adanya Kekuasaan .....	212
	Tipe-Tipe Kekuasaan .....	214
	Cara Mempertahankan Kekuasaan.....	215
	Taktik Kekuasaan ( <i>Power</i> ).....	217

## PERILAKU INDIVIDU DAN PERILAKU KELOMPOK

**Dr. Gazi Saloom, S.Psi., M.Si.**

Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

### **Pengantar**

Perilaku individual dan perilaku kelompok dalam konteks studi perilaku organisasi adalah dua elemen penting yang harus dipahami dengan baik oleh para peneliti dan praktisi di bidang perilaku organisasi. Sebagai sebuah kajian akademis tentang bagaimana manusia berinteraksi dalam suatu kelompok, tentu studi tentang perilaku individu dan kelompok menempati posisi sangat penting. Prinsip-prinsip kajian perilaku organisasi diterapkan terutama dalam upaya membuat bisnis atau organisasi usaha dapat beroperasi dengan efektif (Hartley, 1983).

Kajian perilaku organisasi meliputi banyak area seperti, peningkatan kinerja tugas, meningkatkan kepuasan kerja, inovasi promosi, mendorong kepemimpinan yang ideal dalam organisasi perusahaan dan sekaligus menjadi dasar pengembangan sumber daya agar menghasilkan output dan outcome yang baik bagi perusahaan. Dalam konteks ini, perilaku individu dan perilaku kelompok merupakan variabel-variabel penting dalam melaksanakan upaya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis (Chun-Chen Huang, 2011).

Teori-teori perilaku organisasi menginformasikan dan menjelaskan secara luas tentang evaluasi dunia nyata dan pengelolaan kelompok manusia. Dalam hal ini, disebutkan beberapa komponen yang berperan penting dalam perilaku organisasi. Disebutkan misalnya bahwa kepribadian berperan besar dalam hal bagaimana individu berinteraksi dengan kelompok dan bagaimana ia memproduksi kerja. Memahami kepribadian calon pekerja, baik melalui tes-tes maupun melalui wawancara dan dialog dapat membantu dalam menentukan apakah mereka cocok untuk suatu organisasi kerja atau perusahaan (Yıldız & Alpan, 2015).

Kepemimpinan terutama menyangkut seperti apa kepemimpinan yang cocok untuk suatu organisasi atau perusahaan, dan dari mana muncul kepemimpinan itu juga menjadi tema diskusi dan perdebatan terkait perilaku organisasi. Kepemimpinan bisa dalam bentuk kepemimpinan luas, kepemimpinan terfokus, kepemimpinan sentral atau disentral, kepemimpinan berorientasi keputusan, kepemimpinan yang berbasis kepribadian instrinsik pada diri si pemimpin atau kepemimpinan sebagai hasil dari posisi otoritas (Workman & Cleveland-Innes, 2012).

Kekuasaan, otoritas dan politik beroperasi secara saling bergantung satu sama lain dalam dunia kerja. Memahami elemen-elemen itu dengan tepat, tentu sangat dibutuhkan dan sangat berguna sesuai aturan tempat kerja dan pedoman etis merupakan komponen utama dalam menjalankan organisasi bisnis yang kohesif. Maka, sekali lagi perlu ditegaskan bahwa semua itu tidak lepas dari peran dan fungsi perilaku individu dan perilaku kelompok (Montuori & Donnelly, 2018).

Dalam kaitannya dengan hal itu, seorang ahli psikologi terkemuka, Kurt Lewin mengagas teori Medan dan kerangka kerja perilaku manusia yang menekankan pola

---

interaksi antara individu dan lingkungan, Teori Medan perilaku manusia digambarkan dengan menggunakan rumusan, yaitu:  $B = F(P, E)$  di mana B adalah perilaku, F adalah fungsi, P adalah individu dan E adalah lingkungan. Jadi, perilaku manusia itu merupakan fungsi dari kepribadian atau individu dan lingkungan. Misalnya, seorang karyawan yang bergaji bulanan dengan jumlah yang sangat mencukupi untuk kebutuhan sehari-hari dan kebutuhan sekunder lainnya jika dipecat atau kehilangan pekerjaan karena resesi, maka sangat mungkin ia akan berperilaku lain ketika menjadi pengangguran (Smith, 1987).

Apalagi, saat menjadi pengangguran, orang-orang yang ada di lingkungan sekitarnya tidak bersimpati atau malah meremehkannya karena tidak bekerja dan tidak memiliki uang sama sekali, maka si pengangguran akan menjadi stres bahkan depresi yang kemudian berlanjut ke masalah psikologis yang lebih parah. Demikianlah, perilaku individu dipengaruhi oleh faktor yang ada di dalam dirinya dan sekaligus faktor sosial yang ada di lingkungannya.

### **Perilaku Individu**

Perilaku individu adalah tindakan kongkrit yang dilakukan oleh seseorang. Contoh, bagaimana dosen berperilaku di ruang kuliah mencerminkan perilaku. Dalam hal ini, bisa disebutkan bahwa perilaku organisasi memiliki tantangan yang besar termasuk tanggung jawab yang berkaitan dengan perbedaan perilaku dalam konteks organisasi (Hogg *et al.*, n.d.; Matsumoto *et al.*, 1997).

Ilmu psikologi sebagai salah ilmu perilaku bisa dikatakan berkontribusi besar terhadap bagaimana kita memahami dan menganalisis perilaku organisasi. Ilmu psikologi sangat sangat membantu kita menguji bagaimana orang-orang memiliki persamaan dan perbedaan dalam berpikir, berperasaan dan berperilaku. Perilaku individu sangat

dipengaruhi oleh banyak faktor. Sebagian faktor dapat ditemukan pada diri individu sendiri, misalnya insting, sifat kepribadian, perasaan batin dan lain-lain. Sebagian lain dapat ditemukan pada bagaimana seseorang berinteraksi dengan lingkungan, misalnya kondisi cuaca, peristiwa yang memberikan banyak informasi dan pengetahuan dan perilaku orang lain yang berpengaruh langsung terhadap dirinya (Alice F Healy, 2005; Delamater, 2003).

Apa saja faktor-faktor yang memengaruhi perilaku individual dalam kehidupan berorganisasi? Bisa dikatakan bahwa banyak karakteristik perilaku individu atau perilaku manusia pada umumnya diwariskan, dan sebagian lain terbentuk karena faktor lingkungan. Para ahli ilmu psikologi menyebutkan bahwa perilaku individu paling tidak dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu faktor personal, faktor psikologis, faktor organisasi, dan faktor lingkungan. Keempat faktor itu, memengaruhi perilaku individu secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, namun banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku individu umumnya dipengaruhi oleh multifaktor, bukan oleh faktor tunggal (Hogg *et al.*, n.d.).

Setiap orang membawa karakteristik dan atribusi seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, kecerdasan, status perkawinan, agama dan jumlah tanggungan anak ke tempat kerja atau organisasi di mana ia beraktivitas. Semua karakteristik dan atribut personal itu, tentu saja berpengaruh terhadap perilakunya selama bekerja dan berinteraksi dalam lingkup organisasi pekerjaannya (Freedheim & Weiner, 2003).

Usia merupakan salah satu faktor penting yang menjadi *concern* organisasi, karena usia berpengaruh terhadap kinerja, perubahan semangat, ketidakhadiran, produktivitas dan tingkat kepuasan para pekerja. Dengan kata lain yang sederhana, kinerja kerap kali bergantung



pada usia. Semakin tua usia semakin menurun kinerjanya. Bisa juga dikatakan bahwa usia berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Semakin tua seseorang maka semakin berkurang keinginannya untuk keluar dari pekerjaan (Bytheway, 1986).

Hubungan usia-absensi (misalnya, mangkir dari kerja) bergantung pada apakah absensi dihindari atau tidak dihindari. Pada umumnya, menurut temuan riset para peneliti dan ahli di bidang psikologi industri dan organisasi, pekerja yang lebih tua memiliki lebih banyak alfa atau absen dibanding pekerja yang lebih muda. Hal ini bisa saja disebabkan karena pekerja yang sudah tua sering sakit-sakitan karena ada hubungan yang kuat antara tingkat Kesehatan yang rendah dengan usia yang semakin tua (Beard *et al.*, 2016).

Terkait dengan produktivitas, pekerja yang berusia lebih tua kurang produktif dibanding pekerja yang masih muda. Tentu saja hal itu terjadi karena pekerja akan mengalami kemunduran keahlian seiring meningkatnya usia. Bisa dikatakan ini menjelaskan adanya hubungan yang positif antara usia dan kepuasan kerja.

Bagaimana dengan jenis kelamin? Apakah jenis kelamin memiliki pengaruh terhadap dunia organisasi dan pekerjaan? Tentu saja hasil penelitian sangat beragam terkait hal ini. Ada penelitian yang menyebutkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan dalam produktivitas misalnya antara laki-laki dan perempuan, tetapi penelitian lain ada pula yang menyebutkan bahwa tentu saja ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam konteks perilaku organisasi. Terlepas dari perbedaan hasil riset terkait hal itu, ada baiknya dijelaskan tentang jenis kelamin dalam hal perilaku organisasi.

Ada perbedaan yang penting antara laki-laki dan perempuan karena kualitas yang melekat pada diri kedua jenis kelamin itu, dan juga tanggung jawab keluarga yang kerap kali memengaruhi kinerja orang-orang dengan jenis kelamin yang berbeda itu. Seorang ustad terkenal di media sosial, yaitu UAH, pernah menjelaskan dalam suatu ceramah bahwa ada perbedaan rezeki yang diterima perempuan dan laki-laki yang bekerja. Dalam bahasa agama, sebagaimana yang diungkapkan Ustad Adi Hidayat, karena posisi dan status pekerjaan perempuan dan laki-laki itu berbeda. Perempuan bekerja bukan untuk memenuhi kewajiban dan tanggung jawab keluarga sedangkan laki-laki bekerja sebagai bentuk pelaksanaan tanggung jawab dan tugas sebagai kepala rumah tangga. Dampaknya, penghasilan laki-laki yang bekerja lebih besar dibanding perempuan yang bekerja.

Secara biologis dan psikologis, bisa dikatakan bahwa laki-laki digambarkan kuat dan keras, sementara perempuan diduga lemah-lembut dan sangat emosional, walaupun ini hanya asumsi yang bersifat stereotipe yang tidak memiliki dasar genetis sama sekali. Perilaku-perilaku yang berbeda antara laki-laki dan perempuan berkembang karena perbedaan perlakuan yang diterima anak laki-laki dan anak perempuan di dalam lingkungan keluarga.

Riset-riset psikologi menemukan bahwa perempuan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk menyesuaikan diri dengan otoritas organisasi dan kurang agresif dibanding laki-laki. Di sisi lain, laki-laki lebih banyak melawan, lebih punya banyak ekspektasi dan lebih ambisius dibanding perempuan. Dari sisi tingkat stabilitas perilaku dan tingkat ketidakhadiran dari kerja, perempuan lebih stabil dibandingkan laki-laki. Hal ini bisa diatribusikan kepada fakta bahwa perempuan diharapkan lebih banyak memikul tanggung jawab keluarga. Penelitian juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan

antara pekerja laki-laki dan pekerja perempuan dalam hal kemampuan menyelesaikan masalah, keahlian analisis dan dorongan berkompetisi.

### **Perilaku Kelompok**

Selain perilaku individu, ada konsep lain yang juga erat kaitannya dengan perilaku organisasi, yaitu perilaku kelompok. Dalam kamus psikologi yang diterbitkan oleh APA (*American Psychological Association*), disebutkan bahwa perilaku kelompok adalah tindakan yang dilakukan oleh suatu kelompok sebagai suatu keseluruhan atau tindakan yang dilakukan oleh individu-individu ketika menjadi bagian dari suatu kelompok. Dalam kasus berikutnya, konsep perilaku kelompok dikaitkan dengan tindakan-tindakan yang secara khusus dipengaruhi oleh kelompok, baik secara langsung maupun tidak langsung dan biasanya terkait tindakan yang tidak sama dengan tindakah yang dilakukan individu yang sama ketika sendirian (*APA Dictionary of Psychology*, n.d.).

Apa contoh perilaku kelompok dalam kehidupan sosial sehari-hari kita? Contohnya, satu kelompok besar orang seperti kerumunan atau masa sangat mungkin menunjukkan perilaku kelompok ketika mereka berkumpul di suatu tempat dan waktu untuk ikut melakukan protes atau unjuk rasa.

Ada lima karakteristik yang sama pada suatu kelompok yang menggabungkan banyak orang, yaitu kesamaan nasib, pemberian keuntungan satu sama lain, struktur sosial yang ditandai dengan hubungan yang stabil di antara anggota kelompok, ada interaksi dan komunikasi di antara anggota, dan kategorisasi diri yaitu ada persepsi diri sebagai anggota.

Apa manfaat perilaku kelompok terhadap organisasi? Tentu saja banyak sekali manfaat perilaku kelompok terhadap organisasi, di antaranya adalah bahwa perilaku kelompok yang positif memberikan identitas khusus kepada anggota kelompok, ia dapat membantu proses sosialisasi norma dan nilai masyarakat kepada para anggota muda, dan lebih penting dari itu, kerja sama dan tim kerja dikembangkan ketika orang-orang membentuk suatu kelompok (Smith, 1987). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ada perilaku kelompok yang konstruktif dan ada pula perilaku kelompok yang destruktif. Di antara perilaku kelompok yang konstruktif adalah: 1) Kerja sama yang terjalin di antara anggota kelompok sehingga terjadi proses saling tukar pendapat dan perspektif di antara anggota; 2) Terjadinya proses saling klarifikasi sehingga isu yang berkembang menjadi jelas, baik dengan mendengar langsung, meringkas dan diskusi khusus terfokus membahas isu. 3) Saling menginspirasi sehingga menghidupkan kelompok, mendorong partisipasi dan kemajuan kelompok. 4) Harmoni yang mendorong kohesi kelompok dan kolaborasi, misalnya menggunakan humor sebagai cara penyembuhan setelah mengalami diskusi yang panas dan sulit. 5) Pengambilan resiko yaitu keinginan untuk mendapatkan resiko kehilangan atau dipermalukan, dan lima yaitu cek proses yaitu bertanya kepada anggota kelompok tentang perkembangan isu (Schneider, 1988).

Perilaku kelompok yang destruktif di antaranya: 1) Mendominasi, yaitu memanfaatkan peluang untuk menguasai isu dan pendapat. 2) Mengacaukan, yaitu mendorong kelompok untuk *move on* sebelum menyelesaikan tugas. Membuat anggota "Lelah" mendengarkan pendapat orang lain dan lelah bekerja sebagai suatu kelompok. 3) Menarik diri dari diskusi dan keputusan yang telah dibuat organisasi atau menolak untuk berpartisipasi. 4) Mengecilkan, atau tidak

menghargai pendapat dan usulan kelompok atau individu. 5) Mengoceh dan bicara sendiri sehingga tidak ikut mendukung tujuan utama kelompok. 6) Memblokir, yaitu menghambat kemajuan kelompok dengan menghalangi semua ide dan usulan (Hewstone *et al.*, 2008).

### **Individu, Kelompok dan Perilaku Organisasi**

Perilaku kelompok dan perilaku individual berbeda satu sama lain. Perilaku kelompok atau kolektif merupakan gambaran perilaku yang dilakukan oleh banyak individu yang mengatasnamakan kelompok. Bagaimana menjelaskan bahwa perilaku kelompok berbeda dengan perilaku individu?

Ada tiga perspektif yang menjelaskan tentang kelompok dan perilaku kelompok, yaitu perspektif sosiobiologis yang banyak dipengaruhi oleh Darwinian. Perspektif ini mengemukakan bahwa kelompok terbentuk karena mekanisme adaptasi yang melekat pada hewan dan manusia. Adaptasi dipilih sebagai cara bertahan menghadapi ancaman dari pihak luar, baik dalam arti musuh maupun pesaing, terutama dalam memperebutkan sumber daya ekonomi, melindungi generasi masa depan dari berbagai ancaman dan menjaga sumber daya alam bagi kelangsungan kelompok dan komunitas (Hewstone *et al.*, 2008). Berkelompok dan selanjutnya menunjukkan perilaku kelompok didorong oleh suatu kebutuhan psikologis yang disebut dengan kebutuhan memiliki, yaitu kebutuhan untuk membentuk dan menjaga hubungan yang stabil, kuat dan positif dengan orang lain (Vaughan & Hogg, 1995).

Perspektif kedua yang menjelaskan tentang perilaku kelompok adalah teori kognitif sosial. Perspektif ini menyatakan bahwa kelompok membantu kita memahami tentang dunia kita, baik dunia fisik maupun dunia sosial. Misalnya, Teori Perbandingan sosial yang dikembangkan

oleh Festinger mengemukakan bahwa setiap orang membutuhkan validasi dalam memahami dunia fisik maupun dunia sosial, misalnya apakah pecahan kaca membahayakan atau apakah keluar rumah pada masa pandemi Covid-19 dengan dua masker masih tetap membahayakan diri sendiri? Kita perlu melihat pendapat orang lain terutama dalam hal menyangkut dunia sosial.

Pandangan kognisi sosial ini, akan dikuatkan oleh kecenderungan kita membandingkan diri kita secara sosial dengan orang lain dan teori identitas sosial yang menegaskan bahwa setiap orang membutuhkan keanggotaan dalam suatu kelompok untuk mendapatkan pedoman dalam berpikir dan berperilaku (Vaughan & Hogg, 1995).

Perspektif ketiga adalah perspektif utilitarian, yaitu pandangan yang melihat bahwa banyak orang bergabung dalam suatu kelompok dengan tujuan untuk mendapatkan manfaat secara sosial. Misalnya, dijelaskan oleh teori pertukaran sosial yang menganggap apa pun perilaku termasuk berkelompok tentu didasarkan oleh motivasi untuk mendapatkan keuntungan untuk diri sendiri, baik materi maupun psikis (Seager, n.d.).

### **Penutup**

Karakteristik perilaku individu dalam konteks kehidupan organisasi dan kerja yang kerap kali digunakan dalam menilai perilaku individu adalah kinerja tugas, kewarganegaraan organisasi, perilaku kerja, bergabung dan bertahan dalam organisasi dan menjaga kehadiran kerja. Sedangkan karakteristik perilaku kelompok adalah kesamaan nasib, pemberian keuntungan satu sama lain, struktur sosial yang ditandai dengan hubungan yang stabil di antara anggota kelompok, ada interaksi dan komunikasi di antara anggota, dan kategorisasi diri yaitu ada persepsi diri sebagai anggota.

Walhasil, perilaku individu dan perilaku kelompok harus difahami dengan baik agar pelaku usaha dan organisasi bisnis dapat memanfaatkan mitra usaha dan bisnis dalam rangka mewujudkan kemajuan dan kesejahteraan bersama.

### **Daftar Pustaka**

- Alice F Healy, R. W. P. (2005). *Handbook of Psychology, Volume 4: Experimental Psychology*.  
<https://doi.org/10.1002/0471264385>
- APA Dictionary of Psychology*. (n.d.).
- Beard, J. R., Officer, A. M., & Cassels, A. K. (2016). The world report on ageing and health. *Gerontologist*.  
<https://doi.org/10.1093/geront/gnw037>
- Bytheway, B. (1986). Making way: the disengagement of older workers. In *Dependency and interdependency in old age: theoretical perspectives and policy alternatives*.
- Chun-Chen Huang. (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*.  
<https://doi.org/10.5897/AJBM10.1623>
- Delamater, J. [Ed]. (2003). Handbook of social psychology. *Handbook of Social Psychology*.
- Freedheim, D. K., & Weiner, I. B. (2003). Handbook of Psychology, Volume 1: History of psychology. In *History of Psychology*.
- Hartley, J. F. (1983). Ideology and organizational behavior. *International Studies of Management & Organization*, 13(3), 7.
- Hewstone, M. [Ed], Stroebe, W. [Ed], & Jonas, K. [Ed]. (2008). Introduction to social psychology. *Introduction to Social Psychology*.

- Hogg, M. A., Cooper, J., Ellsworth, P. C., Gonzalez, R., Sherman, S. J., Crawford, M. T., Hamilton, D. L., & Garcia-marques, L. (n.d.). *The SAGE Handbook of Social Psychology*.
- Matsumoto, D., Weissman, M. D., Preston, K., Brown, B. R., & Kupperbusch, C. (1997). Context-specific measurement of individualism-collectivism on the individual level: The individualism-collectivism interpersonal assessment inventory. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.  
<https://doi.org/10.1177/0022022197286006>
- Montuori, A., & Donnelly, G. (2018). Transformative leadership. In *Handbook of Personal and Organizational Transformation*.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-66893-2\\_59](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66893-2_59)
- Schneider, D. J. (1988). Introduction to social psychology. *Introduction to Social Psychology*.
- Seager, P. (n.d.). *SOCIAL PSYCHOLOGY A complete introduction*.
- Smith, H. W. (1987). Introduction to social psychology. In *Introduction to social psychology*.
- Vaughan, G. M., & Hogg, M. A. (1995). Introduction to social psychology. *Introduction to Social Psychology*.
- Workman, T., & Cleveland-Innes, M. (2012). Leadership, personal transformation, and management. *International Review of Research in Open and Distance Learning*.  
<https://doi.org/10.19173/irrodl.v13i4.1383>
- Yıldız, B., & Alpkın, L. (2015). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 330–338. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.373>



### **Profil Penulis**



#### **Dr. Gazi Saloom, S.Psi., M.Si.**

Dosen Fakultas Psikologi UIN Jakarta ini menamatkan S-1 Psikologi di UIN Jakarta, lalu melanjutkan S-2 dan S-3 bidang ilmu Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Depok Jawa Barat. S-2 diselesaikan tahun 2005 di bawah bimbingan almarhum Prof. Dr. Sarlito Wirawan Sarwono dan S-3 di bawah bimbingan Prof. Dr. Hamdi Muluk sebagai promotor dan Dr. Bagus Takwin dan Dr. Mirra Noor Milla sebagai co-Promotor. Menekuni bidang psikologi sosial, psikologi politik, psikologi agama dan psikologi lintas budaya dengan tema riset yang beragam, yaitu psikologi terorisme dan radikalisme, relijiusitas, hubungan antarkelompok, toleransi dan intoleransi agama dan politik, transformasi personal dan deradikalisasi, serta isu-isu sosial dan pendidikan dalam perspektif psikologi. Saat ini, ia menjadi dosen tetap di Fakultas Psikologi UIN Jakarta dan tentu saja melakukan penelitian rutin, baik dengan biaya sendiri maupun biaya dari sumber luar. Selain, bekerja sebagai dosen, ia juga menjadi mitra riset di Pusat Penelitian dan Pengembangan Kementerian Agama RI dan tim narasumber psikologi di Badan Nasional Penanggulangan Terorisme, khususnya di Lapas Khusus Sentul bersama tim psikologi dari Laboratorium Psikologi Politik Universitas Indonesia.

E-mail Penulis: [gazi@uinjkt.ac.id](mailto:gazi@uinjkt.ac.id)/[thesaloom@gmail.com](mailto:thesaloom@gmail.com)

- 1 KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI  
Dr. Novalien Carolina Lewaherilla, S.E., M.M., CPHCM.
- 2 TEORI PERILAKU DAN MODEL PERILAKU ORGANISASI  
Irwan Moridu, S.E., M.M., CRA., CSF.
- 3 PERILAKU INDIVIDU DAN PERILAKU KELOMPOK  
Dr. Gazi Saloom, S.Psi., M.Si.
- 4 SIKAP KERJA DAN KEPERIBADIAN  
Dr. Limgiani, M.Pd.
- 5 MEMBANGUN KERJA TIM YANG EFEKTIF  
Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si.
- 6 TEORI KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
Ade Risna Sari, S.H., M.Si.
- 7 TEORI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI  
Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si.
- 8 KREATIVITAS, INOVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
Dr. Sri Sarjana
- 9 TEORI MOTIVASI DAN PENERAPANNYA  
Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.
- 10 STRES KERJA DAN PENYEBABNYA  
Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.
- 11 METODE PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
Dr. (Cand.) Yuan Badrianto, S.Psi, M.M., M.Pd.
- 12 TEORI KEPUASAN KERJA  
Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS.
- 13 WEWENANG DAN KEKUASAAN  
Resti Riandi, S.E., M.M.

*Editor :*

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Untuk akses **Buku Digital**,  
Scan **QR CODE**



**Media Sains Indonesia**  
Melong Asih Regency B.40, Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
Email : [penerbit@medsan.co.id](mailto:penerbit@medsan.co.id)  
Website : [www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

