

MEMBANGUN SINERGI, BUDAYA, DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI



Rifa Anggyana, S.Pd., M.M.
Feby Inggriyani, S.Pd., M.Pd.

**MEMBANGUN SINERGI, BUDAYA,
DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

Rifa Anggyana, S.Pd., M.M.
Feby Inggriyani, S.Pd., M.Pd.



MEMBANGUN SINERGI, BUDAYA, DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Penulis:

Rifa Anggyana, S.Pd., M.M.

Feby Inggriyani, S.Pd., M.Pd.

Editor: Galang Ikhwan Aji Sabda, S.I.Kom., M.I.Kom.

Layouter:

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Galang Ikhwan Aji Sabda, M.I.Kom.

Cetakan Pertama : Mei 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2025 by Perkumpulan Rumah Cemerlang
Indonesia

All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025

; 15,5 x 23 cm

ISBN 978-634-239-107-5

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

KATA PENGANTAR

Dalam era yang ditandai oleh kompleksitas organisasi dan dinamika perubahan yang cepat, kemampuan untuk membangun sinergi, memperkuat budaya organisasi, dan menghadirkan kepemimpinan yang adaptif menjadi kunci utama keberhasilan jangka panjang. Buku *Membangun Sinergi, Budaya, dan Kepemimpinan dalam Organisasi* hadir sebagai panduan komprehensif bagi pembaca yang ingin memahami dan menerapkan prinsip-prinsip fundamental dalam menciptakan organisasi yang sehat, kolaboratif, dan berorientasi masa depan.

Buku ini menguraikan konsep-konsep penting tentang bagaimana sinergi antarpersona dan antartim dapat dibangun melalui komunikasi yang efektif dan tujuan bersama. Di dalamnya, pembaca juga akan menemukan pembahasan tentang pentingnya budaya organisasi sebagai pondasi nilai dan perilaku kerja, serta bagaimana kepemimpinan tidak hanya berperan dalam mengarahkan, tetapi juga dalam menginspirasi dan memberdayakan anggota organisasi.

Disusun dengan struktur yang sistematis dan bahasa yang mudah dipahami, buku ini menggabungkan teori dengan contoh-contoh aktual dari berbagai jenis organisasi — baik sektor publik maupun swasta. Dengan pendekatan aplikatif, buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi mahasiswa,

praktisi HR, manajer lini, dan pemimpin organisasi yang ingin memperkuat fondasi internal lembaganya.

Kami berharap buku ini tidak hanya memperkaya wawasan, tetapi juga memotivasi pembaca untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, adaptif, dan produktif melalui kekuatan sinergi, budaya, dan kepemimpinan.SDM Indonesia yang berdaya saing global.

Mei 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	2
DAFTAR ISI.....	4
Bab 1 Pengantar Perilaku Organisasi.....	6
1.1 Definisi dan Ruang Lingkup	6
1.2 Pentingnya Studi Perilaku dalam Organisasi	11
1.3 Tingkat Analisis: Individu, Kelompok, dan Organisasi.....	17
Bab 2 Perilaku Individu dalam Organisasi	23
2.1 Kepribadian dan Persepsi.....	23
2.2 Sikap, Nilai, dan Kepuasan Kerja	28
2.3 Motivasi dan Teori-Teorinya	33
Bab 3 Dinamika Kelompok dan Tim.....	39
3.1 Pembentukan dan Tahapan Kelompok	39
3.2 Komunikasi dan Kolaborasi Tim	45
3.3 Pengambilan Keputusan dalam Tim	50
Bab 4 Kepemimpinan dan Pengaruh Sosial	57
4.1 Teori Kepemimpinan Klasik dan Modern	57
4.2 Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya.....	63
4.3 Kharisma, Kekuasaan, dan Politik Organisasi	68
Bab 5 Konflik, Stres, dan Negosiasi.....	75
5.1 Sumber dan Tipe Konflik.....	75
5.2 Stres Kerja dan Manajemennya	80

5.3 Strategi Resolusi Konflik dan Negosiasi	86
Bab 6 Budaya dan Struktur Organisasi.....	92
6.1 Elemen dan Fungsi Budaya Organisasi	92
6.2 Tipe Struktur Organisasi	97
6.3 Pengaruh Struktur terhadap Perilaku	103
Bab 7 Perubahan dan Pengembangan Organisasi.....	109
7.1 Dinamika Perubahan Organisasi.....	109
7.2 Model dan Strategi Perubahan	114
7.3 Organisasi Pembelajar dan Inovasi	120
PROFIL PENULIS	125
DAFTAR PUSTAKA.....	128

Bab 1

Pengantar Perilaku Organisasi

1.1 Definisi dan Ruang Lingkup

Perilaku organisasi (organizational behavior/OB) merupakan bidang studi multidisipliner yang berfokus pada bagaimana individu, kelompok, dan struktur memengaruhi perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Secara esensial, perilaku organisasi mengkaji tindakan manusia di tempat kerja dalam konteks organisasi, baik dalam situasi formal maupun informal. Robbins dan Judge (2020) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi sistematis terhadap tindakan dan sikap individu dalam organisasi, dengan pendekatan ilmiah untuk memprediksi dan mempengaruhi perilaku tersebut. Studi ini tidak hanya membahas dinamika individu seperti kepribadian, persepsi, dan motivasi, tetapi juga merentang pada interaksi kelompok, dinamika tim, hingga struktur organisasi dan pengaruh budaya organisasi.

Keunikan OB terletak pada integrasi berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, dan ilmu manajemen, yang menjadikannya alat penting dalam memahami dan mengelola dinamika sosial di lingkungan kerja. Karena perubahan dalam dunia kerja semakin cepat—terutama akibat globalisasi, digitalisasi, dan perubahan nilai

kerja generasi muda—OB menjadi semakin relevan sebagai kerangka untuk merancang strategi organisasi yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi (Greenberg, 2020).

Ruang lingkup perilaku organisasi sangat luas dan kompleks, mencakup berbagai aspek mikro hingga makro yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Pada tingkat individu, perilaku organisasi menelaah faktor-faktor seperti persepsi, sikap, nilai, motivasi, dan kepribadian yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja seseorang. Di sisi lain, aspek kelompok mencakup dinamika tim, komunikasi, konflik, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Sementara itu, pada tingkat organisasi, studi OB mencakup struktur organisasi, budaya organisasi, sistem penghargaan, serta strategi manajemen perubahan. Ketiga tingkat ini tidak dapat dipisahkan, karena interaksi di antara individu dan kelompok dalam kerangka organisasi menciptakan pola perilaku yang kompleks dan saling memengaruhi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rego, Pina e Cunha, dan Simpson (2022), hubungan antara motivasi intrinsik individu dan struktur organisasi memiliki dampak langsung terhadap inovasi organisasi, menegaskan pentingnya integrasi antara dimensi mikro dan makro dalam studi OB. Ini menunjukkan bahwa untuk memahami organisasi secara menyeluruh,

pendekatan perilaku organisasi harus bersifat holistik dan interdisipliner.

Perilaku organisasi juga memiliki dimensi praktis yang kuat, menjadikannya bukan sekadar bidang teoritis tetapi juga sebagai panduan aplikatif bagi para manajer, pemimpin tim, dan praktisi SDM. Dalam konteks manajemen, pemahaman terhadap perilaku individu dan kelompok menjadi modal strategis dalam merancang intervensi yang dapat meningkatkan kinerja, keterlibatan kerja (employee engagement), serta pengelolaan konflik yang konstruktif. Misalnya, teori-teori motivasi klasik seperti Hierarki Kebutuhan Maslow maupun teori modern seperti Self-Determination Theory memberikan kerangka untuk memahami bagaimana kebutuhan dasar dan otonomi karyawan berkontribusi terhadap motivasi kerja yang berkelanjutan. Studi oleh Deci & Ryan (2017) menunjukkan bahwa organisasi yang mendukung kebutuhan psikologis dasar karyawan—seperti kompetensi, otonomi, dan keterkaitan sosial—akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi tingkat turnover. Dalam hal ini, penerapan prinsip-prinsip OB dalam kebijakan SDM modern bukanlah sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan dalam membangun organisasi yang sehat dan produktif.

Selain pada aspek internal, perilaku organisasi juga erat kaitannya dengan tantangan eksternal yang dihadapi organisasi, seperti perubahan lingkungan bisnis, tekanan globalisasi, serta kemajuan teknologi. Fenomena disrupsi digital yang terjadi dalam satu dekade terakhir mengubah cara organisasi beroperasi, termasuk bagaimana karyawan bekerja dan berinteraksi. Model kerja hibrida, penggunaan teknologi kecerdasan buatan, serta ekspektasi generasi milenial dan Z terhadap nilai-nilai kerja telah menciptakan tekanan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Studi oleh Johns dan Saks (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menyesuaikan struktur dan budayanya dengan tren digital dan nilai-nilai baru dari tenaga kerja muda akan lebih mampu mempertahankan kinerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perilaku organisasi tidak dapat dipandang hanya sebagai studi statis tentang manusia di tempat kerja, melainkan sebagai disiplin dinamis yang terus berkembang mengikuti kompleksitas lingkungan eksternal.

Dalam kerangka pendidikan dan pelatihan, pemahaman terhadap perilaku organisasi telah menjadi bagian penting dalam kurikulum manajemen dan kepemimpinan. Banyak program studi manajemen dan bisnis di seluruh dunia menempatkan OB sebagai mata kuliah dasar

karena dianggap sebagai fondasi penting bagi calon manajer dan pemimpin. Dengan memahami teori-teori dasar dan aplikasinya, mahasiswa dan praktisi dapat mengembangkan kemampuan analitis dan empatik dalam menghadapi permasalahan manusia dalam organisasi. Sejalan dengan pendapat dari Luthans et al. (2020), pendidikan tentang perilaku organisasi mampu meningkatkan soft skills yang krusial dalam dunia kerja modern, seperti keterampilan komunikasi, manajemen konflik, kepemimpinan situasional, dan kecerdasan emosional. Hal ini memperkuat posisi OB sebagai disiplin yang tidak hanya mengajarkan "apa yang harus dilakukan", tetapi juga "mengapa dan bagaimana melakukannya", berdasarkan pemahaman ilmiah tentang manusia dan organisasi.

Akhirnya, perlu ditegaskan bahwa studi perilaku organisasi bukanlah bidang yang bersifat normatif atau hanya berfokus pada idealisme manajerial semata. OB berangkat dari data dan temuan empiris yang mencoba memahami kompleksitas perilaku manusia dalam organisasi nyata. Dengan demikian, pendekatan dalam OB haruslah bersifat reflektif dan kontekstual, di mana teori-teori yang digunakan perlu disesuaikan dengan karakteristik budaya, struktur, dan tantangan spesifik dari masing-masing organisasi. Dalam konteks Indonesia, misalnya, nilai-nilai

kolektivisme, hierarki sosial, dan norma budaya lokal harus dipertimbangkan dalam merancang sistem kerja dan model kepemimpinan yang efektif. Penelitian oleh Handoko dan Wahyudi (2021) menegaskan bahwa adaptasi model OB dengan konteks lokal akan meningkatkan akseptabilitas dan efektivitas implementasi kebijakan organisasi. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam pendekatan studi OB menjadi kunci dalam menciptakan pemahaman yang relevan dan solutif terhadap dinamika organisasi kontemporer.

1.2 Pentingnya Studi Perilaku dalam Organisasi

Studi tentang perilaku organisasi memiliki signifikansi strategis dalam konteks modern yang ditandai oleh dinamika perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang sangat cepat. Organisasi tidak lagi hanya membutuhkan struktur dan sistem yang kuat, tetapi juga manusia yang mampu beradaptasi, berinovasi, dan bekerja sama dalam lingkungan kerja yang kompleks dan multikultural. Di sinilah studi perilaku organisasi menjadi sangat penting, karena ia menyediakan kerangka ilmiah untuk memahami bagaimana individu dan kelompok bekerja dalam konteks organisasi dan bagaimana berbagai faktor psikologis, sosial, dan struktural dapat memengaruhi efektivitas kinerja.

Perilaku organisasi menjadi jembatan antara strategi manajerial dan dinamika manusia di tempat kerja. Seperti yang ditegaskan oleh Robbins dan Judge (2020), tanpa pemahaman yang mendalam tentang perilaku organisasi, manajer hanya akan mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan yang menyangkut sumber daya manusia—padahal intuisi saja tidak cukup dalam menghadapi tantangan organisasi yang semakin kompleks.

Salah satu alasan utama mengapa studi perilaku organisasi penting adalah karena manusia adalah inti dari setiap organisasi. Tidak peduli seberapa canggih teknologi yang digunakan, seberapa hebat strategi yang dirancang, atau seberapa besar modal yang dimiliki, keberhasilan organisasi pada akhirnya akan ditentukan oleh bagaimana individu-individu di dalamnya bekerja dan berinteraksi. Studi oleh Hwang, Kim, dan Park (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang menginvestasikan perhatian dan sumber daya pada pemahaman perilaku karyawan mengalami peningkatan signifikan dalam produktivitas dan retensi tenaga kerja. Ini menunjukkan bahwa memahami kebutuhan, motivasi, serta tantangan psikologis karyawan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu, tetapi juga berkontribusi langsung pada keunggulan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, perilaku organisasi bukan

sekadar studi tentang teori manusia, tetapi merupakan dasar dalam perancangan kebijakan organisasi yang berorientasi pada manusia (human-centered design).

Studi perilaku organisasi juga sangat penting dalam mendukung efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang baik tidak hanya memahami strategi bisnis, tetapi juga mampu membaca dinamika emosional, sosial, dan kognitif dari anggota timnya. Kemampuan ini sangat bergantung pada pemahaman terhadap konsep-konsep dalam perilaku organisasi seperti motivasi, komunikasi, konflik, pengambilan keputusan, dan budaya kerja. Penelitian oleh Yukl dan Gardner (2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kompetensi dalam aspek perilaku organisasi cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang efektif, yang berdampak pada peningkatan kinerja tim dan loyalitas karyawan. Dalam lingkungan kerja modern yang semakin cair dan kolaboratif, kepemimpinan tidak lagi bersifat top-down, melainkan memerlukan pemahaman tentang empati, pengaruh sosial, dan pembinaan hubungan interpersonal. Di sinilah pentingnya OB sebagai dasar keilmuan untuk membentuk pemimpin masa depan yang tangguh secara sosial dan emosional.

Di samping itu, pentingnya studi perilaku organisasi juga terletak pada kemampuannya untuk menjelaskan dan

mengelola konflik dalam organisasi. Konflik merupakan fenomena yang tak terelakkan dalam setiap organisasi yang terdiri dari individu dengan latar belakang, tujuan, dan cara pandang yang berbeda-beda. Tanpa pemahaman mendalam tentang akar dan dinamika konflik, organisasi bisa terjebak dalam pola disfungsi yang merusak kerja tim dan menurunkan produktivitas. Studi OB menawarkan pendekatan-pendekatan resolusi konflik seperti negosiasi kolaboratif, manajemen emosi, dan komunikasi asertif yang terbukti mampu menciptakan transformasi positif dalam hubungan kerja. Misalnya, penelitian oleh Zhang dan McClean (2020) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis perilaku organisasi yang difokuskan pada keterampilan komunikasi dan resolusi konflik mampu mengurangi frekuensi konflik destruktif dalam tim kerja lintas fungsi. Oleh karena itu, OB tidak hanya bersifat diagnostik, tetapi juga terapeutik dalam menyelesaikan masalah interpersonal di tempat kerja.

Lebih lanjut, studi OB juga sangat relevan dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya ini tidak terbentuk secara instan, melainkan dibentuk oleh interaksi perilaku individu dan

kelompok dari waktu ke waktu. Dengan memahami teori-teori OB, organisasi dapat secara sadar membentuk budaya kerja yang inklusif, adaptif, dan selaras dengan tujuan strategis. Misalnya, dalam organisasi yang ingin mendorong inovasi, budaya yang mendukung keterbukaan terhadap ide baru, toleransi terhadap kegagalan, dan kolaborasi lintas fungsi sangat diperlukan. Studi oleh Denison dan Mishra (2019) menekankan bahwa dimensi budaya seperti keterlibatan, konsistensi, dan misi memiliki korelasi positif dengan kinerja bisnis dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perilaku organisasi menjadi alat penting dalam membentuk fondasi budaya yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan.

Pentingnya OB juga mencakup peranannya dalam merespons perubahan organisasi. Perubahan adalah keniscayaan dalam dunia organisasi, entah itu dalam bentuk perubahan teknologi, restrukturisasi, atau perubahan strategi bisnis. Namun, perubahan sering kali memunculkan resistensi karena menyangkut rasa aman dan rutinitas kerja karyawan. OB memberikan pemahaman tentang faktor-faktor psikologis di balik resistensi terhadap perubahan dan menawarkan pendekatan manajerial yang dapat meminimalkan resistensi tersebut. Menurut Kotter (2018), salah satu alasan utama kegagalan perubahan organisasi

adalah karena ketidakmampuan manajemen dalam mengelola aspek manusia dari perubahan. OB berperan penting dalam membekali pemimpin dengan keterampilan komunikasi perubahan, membangun sense of urgency, serta menciptakan aliansi strategis yang mendorong partisipasi aktif karyawan. Tanpa pendekatan perilaku yang tepat, proses perubahan dapat menimbulkan trauma organisasi yang berkepanjangan.

Selain itu, dalam konteks globalisasi dan kerja lintas budaya, studi perilaku organisasi semakin dibutuhkan. Perbedaan budaya nasional memengaruhi gaya komunikasi, pengambilan keputusan, dan ekspektasi terhadap otoritas dalam organisasi. Dengan memahami dimensi-dimensi budaya seperti yang dijelaskan oleh Hofstede atau Trompenaars, para pemimpin dan manajer dapat mengelola keberagaman dengan lebih efektif. Studi oleh Rockstuhl et al. (2022) menegaskan bahwa kompetensi lintas budaya (cross-cultural competence) yang berbasis pada pemahaman perilaku organisasi sangat penting dalam memfasilitasi kolaborasi global dan mencegah miskomunikasi antar budaya. Hal ini menjadikan OB sebagai kerangka penting dalam membangun organisasi global yang inklusif dan kolaboratif.

1.3 Tingkat Analisis: Individu, Kelompok, dan Organisasi

Dalam studi perilaku organisasi, pendekatan analitis yang digunakan bersifat bertingkat dan sistematis. Pemahaman menyeluruh terhadap dinamika dalam organisasi tidak bisa dicapai hanya dengan melihat perilaku individu secara terisolasi atau menelaah struktur organisasi secara makro semata. Oleh karena itu, perilaku organisasi dibangun di atas tiga tingkat analisis utama: individu, kelompok, dan organisasi. Ketiganya saling terkait dan membentuk sistem yang kompleks namun terintegrasi. Menurut Robbins dan Judge (2020), pendekatan multilevel ini penting karena setiap tingkat memiliki karakteristik unik yang memengaruhi hasil kerja secara keseluruhan. Misalnya, motivasi individu dapat meningkatkan produktivitas tim, namun hanya bila didukung oleh norma kelompok yang positif dan struktur organisasi yang mendukung. Pendekatan ini menekankan bahwa organisasi adalah sistem sosial terbuka, di mana perilaku pada satu level dapat memicu efek berantai pada level lainnya.

Tingkat analisis individu merupakan fondasi utama dalam perilaku organisasi. Pada level ini, fokus diberikan pada karakteristik personal seperti kepribadian, persepsi, nilai, sikap, emosi, dan motivasi yang membentuk cara

seseorang berpikir dan bertindak dalam lingkungan kerja. Kajian ini membantu menjawab pertanyaan mengapa dua orang dengan posisi dan tugas yang sama dapat menunjukkan perilaku yang sangat berbeda. Studi oleh Judge et al. (2017) menemukan bahwa faktor kepribadian seperti conscientiousness (kerajinan) dan emotional stability (stabilitas emosi) secara konsisten menjadi prediktor positif terhadap kinerja kerja. Di samping itu, persepsi individu terhadap lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh latar belakang budaya, pengalaman hidup, dan konteks sosialnya. Pemahaman pada tingkat ini memungkinkan manajer untuk merancang pendekatan personalisasi dalam pengembangan SDM, pemberian umpan balik, serta pengelolaan konflik interpersonal. Selain itu, aspek motivasi juga menjadi perhatian utama, karena motivasi individu menjadi pendorong utama dalam pencapaian tujuan kerja dan keterlibatan karyawan (employee engagement).

Tingkat analisis berikutnya adalah kelompok, yang mencakup dinamika interaksi antarindividu dalam suatu unit sosial kerja. Dalam konteks organisasi modern, keberhasilan kinerja sering kali ditentukan oleh efektivitas kerja tim, bukan sekadar kontribusi individu. Oleh karena itu, studi perilaku kelompok menelaah proses seperti pembentukan tim, komunikasi interpersonal, peran sosial, norma

kelompok, kohesi, pengambilan keputusan, hingga manajemen konflik dalam tim. Penelitian oleh Salas et al. (2018) menunjukkan bahwa tim yang memiliki komunikasi terbuka, tujuan bersama, dan struktur peran yang jelas cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan. Dinamika kelompok juga mencakup peran informal seperti pemimpin opini dan "penghubung" antar tim, yang sering kali tidak tercermin dalam struktur formal organisasi tetapi memiliki pengaruh besar terhadap budaya kerja. Di sinilah perilaku organisasi membantu mengungkap bagaimana dinamika sosial dalam kelompok memengaruhi motivasi dan perilaku individu. Misalnya, tekanan konformitas atau norma tidak tertulis dalam tim dapat mendorong seseorang untuk menyesuaikan diri atau bahkan bertindak bertentangan dengan keyakinan pribadinya.

Tingkat analisis yang terakhir adalah tingkat organisasi secara keseluruhan. Fokus pada level ini terletak pada bagaimana struktur, budaya, sistem, dan kebijakan organisasi memengaruhi perilaku individu dan kelompok. Organisasi tidak hanya terdiri dari individu-individu yang bekerja bersama, tetapi juga dari sistem nilai dan struktur yang menjadi kerangka kerja bersama. Struktur organisasi menentukan hierarki, jalur komunikasi, pembagian tugas,

serta sistem otoritas yang memengaruhi alur kerja. Sementara itu, budaya organisasi menciptakan makna bersama yang memengaruhi interpretasi terhadap tindakan, tujuan, dan perubahan organisasi. Misalnya, organisasi dengan budaya terbuka terhadap perubahan akan merespons tantangan eksternal secara lebih adaptif dibandingkan organisasi yang kaku dan hierarkis. Studi oleh Ostroff, Kinicki, dan Muhammad (2020) menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan strategi bisnis memiliki korelasi positif dengan kinerja jangka panjang dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, perilaku organisasi pada level ini memfasilitasi pemahaman terhadap bagaimana kebijakan strategis diterjemahkan ke dalam perilaku aktual dalam organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa ketiga tingkat analisis tersebut bukan entitas yang terpisah, melainkan saling memengaruhi dalam suatu sistem yang kompleks. Misalnya, keputusan manajerial (tingkat organisasi) dapat memengaruhi suasana kerja dalam tim (tingkat kelompok), yang kemudian memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan (tingkat individu). Oleh karena itu, perubahan pada satu tingkat tidak bisa dilepaskan dari konsekuensi terhadap tingkat lainnya. Sebuah pendekatan yang hanya fokus pada tingkat individu saja akan gagal jika tidak

mempertimbangkan konteks kelompok atau sistem organisasi yang lebih luas. Sebaliknya, kebijakan organisasi yang baik bisa gagal jika tidak disesuaikan dengan karakteristik psikologis individu atau dinamika kelompok yang ada. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan sistemik dan integratif dalam memahami dan mengelola organisasi. Teori sistem terbuka (open systems theory) yang digunakan dalam perilaku organisasi modern menggarisbawahi pentingnya keterkaitan antara lingkungan eksternal, struktur organisasi, serta perilaku individu dan kelompok di dalamnya (Burke & Noumair, 2015).

Dengan memahami ketiga tingkat analisis ini, pemimpin dan manajer organisasi dapat merancang intervensi yang lebih efektif dan kontekstual. Intervensi pada tingkat individu, seperti pelatihan dan coaching, akan lebih berhasil bila didukung oleh norma kelompok yang mendukung dan struktur organisasi yang fleksibel. Sebaliknya, perubahan budaya organisasi tidak akan berhasil bila tidak disertai pemahaman terhadap persepsi dan kesiapan individu. Pemanfaatan kerangka perilaku organisasi secara menyeluruh memungkinkan organisasi merancang sistem kerja yang tidak hanya efisien secara struktural, tetapi juga manusiawi secara psikologis dan sosial. Hal ini penting

dalam era kerja modern yang menuntut kolaborasi lintas tim, kerja jarak jauh, dan dinamika organisasi yang adaptif.

Bab 2

Perilaku Individu dalam Organisasi

2.1 Kepribadian dan Persepsi

Kepribadian dan persepsi merupakan dua faktor psikologis yang memainkan peran krusial dalam membentuk perilaku individu di dalam organisasi. Kepribadian (personality) merujuk pada pola karakteristik pikiran, emosi, dan perilaku yang relatif konsisten dari waktu ke waktu dan dalam berbagai situasi. Setiap individu membawa ke dalam organisasi seperangkat sifat bawaan dan pengalaman hidup yang membentuk cara ia memandang dunia, mengambil keputusan, berinteraksi dengan orang lain, serta merespons tekanan. Di sisi lain, persepsi (perception) merujuk pada proses kognitif yang digunakan individu untuk menafsirkan dan memberi makna terhadap informasi sensorik dari lingkungan sekitarnya. Meskipun kedua konsep ini sering dibahas secara terpisah, dalam praktiknya kepribadian sangat memengaruhi cara seseorang membentuk persepsi terhadap realitas organisasi. Sebagai contoh, individu dengan kecenderungan neurotisisme yang tinggi cenderung melihat lingkungan kerja sebagai penuh ancaman, sementara mereka yang memiliki sifat optimis dan terbuka akan lebih

cenderung melihat peluang di balik tantangan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap kepribadian dan persepsi tidak hanya membantu menjelaskan variasi perilaku kerja, tetapi juga menjadi dasar dalam merancang intervensi manajerial yang lebih manusiawi dan efektif (Robbins & Judge, 2020).

Dalam konteks organisasi, pendekatan Five Factor Model (FFM) atau Big Five Traits menjadi kerangka teoritis paling dominan untuk mengkaji kepribadian. Lima dimensi utama dalam model ini adalah: extraversion (ekstroversi), agreeableness (keramahan), conscientiousness (ketekunan), neuroticism (kestabilan emosional negatif), dan openness to experience (keterbukaan terhadap pengalaman baru). Masing-masing dimensi ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap perilaku organisasi. Misalnya, penelitian oleh Le, Donnellan, dan Ilies (2021) menunjukkan bahwa conscientiousness secara konsisten berkorelasi positif dengan kinerja kerja dan perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior), sementara neuroticism cenderung berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja dan ketahanan terhadap stres. Artinya, individu yang memiliki sifat conscientious tinggi cenderung menunjukkan disiplin, tanggung jawab, dan perhatian terhadap detail, yang sangat berharga dalam peran-peran yang menuntut akurasi dan ketekunan. Sebaliknya, individu dengan tingkat neuroticism

tinggi rentan mengalami tekanan emosional yang dapat mengganggu produktivitas tim.

Namun, penting untuk dicatat bahwa kepribadian bukanlah penentu tunggal perilaku. Faktor situasional, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok, juga mempengaruhi ekspresi kepribadian dalam perilaku nyata. Misalnya, seseorang dengan kepribadian introvert mungkin mampu beradaptasi dan tampil sebagai pemimpin yang komunikatif dalam lingkungan kerja yang mendukung partisipasi dan pemberdayaan. Ini menegaskan bahwa organisasi yang mampu menyesuaikan struktur dan budayanya untuk mengakomodasi variasi kepribadian karyawan akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberdayakan. Studi oleh Mäkilängas et al. (2020) menemukan bahwa terdapat interaksi signifikan antara trait kepribadian dan iklim kerja terhadap keterlibatan karyawan; individu dengan kepribadian terbuka akan lebih termotivasi dalam iklim kerja yang mendukung otonomi dan kreativitas.

Selain kepribadian, persepsi juga memainkan peran fundamental dalam menentukan bagaimana individu memahami tugas, rekan kerja, atasan, dan keseluruhan lingkungan organisasi. Proses persepsi dimulai dari penerimaan informasi melalui pancaindra, kemudian diolah

melalui proses seleksi, interpretasi, dan pemberian makna. Dalam proses ini, persepsi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti latar belakang budaya, pengalaman masa lalu, harapan, dan kepribadian, serta faktor eksternal seperti intensitas stimulus dan konteks sosial. Hal ini menyebabkan setiap individu bisa memiliki interpretasi yang berbeda terhadap situasi yang sama. Misalnya, dalam menghadapi keputusan reorganisasi, sebagian karyawan mungkin melihatnya sebagai peluang karier, sementara yang lain memandangnya sebagai ancaman terhadap stabilitas kerja. Perbedaan ini tidak disebabkan oleh realitas objektif, melainkan oleh konstruksi perseptual masing-masing individu.

Dalam dunia kerja, persepsi memiliki implikasi besar terhadap perilaku dan kinerja. Persepsi terhadap keadilan (*perceived organizational justice*), persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*), dan persepsi terhadap kepemimpinan (*perceived leadership effectiveness*) sangat menentukan tingkat motivasi, komitmen, serta retensi karyawan. Penelitian oleh Erdogan, Bauer, dan Taylor (2020) menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam evaluasi kinerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas, bahkan lebih besar pengaruhnya dibandingkan hasil evaluasi objektif itu

sendiri. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi, persepsi bisa menjadi “kenyataan psikologis” yang menentukan tindakan seseorang, sehingga tidak cukup bagi manajemen untuk hanya bersikap adil secara prosedural, tetapi juga harus memastikan bahwa keadilan tersebut dipersepsikan oleh karyawan.

Salah satu tantangan besar dalam manajemen persepsi adalah keberadaan bias perseptual seperti stereotip, halo effect, selektif persepsi, dan efek primasi atau resensi. Bias ini dapat mengganggu objektivitas dalam pengambilan keputusan manajerial, terutama dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, dan pemberian promosi. Misalnya, halo effect dapat menyebabkan seorang manajer menilai karyawan secara keseluruhan hanya berdasarkan satu atribut dominan, seperti kemampuan berbicara atau penampilan fisik. Tanpa kesadaran akan bias ini, manajer berisiko membuat keputusan yang tidak adil dan kontraproduktif. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana persepsi bekerja dan bagaimana bias terbentuk merupakan langkah awal dalam menciptakan sistem manajemen SDM yang lebih objektif dan inklusif. Latihan pelatihan persepsi dan penilaian berbasis bukti (evidence-based assessment) kini banyak diterapkan untuk mengurangi dampak bias ini dalam proses organisasi (Perry, Woehr, & Tracy, 2022).

Dengan demikian, kepribadian dan persepsi tidak hanya menjadi isu teoritis, tetapi juga sangat praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Organisasi yang memahami pentingnya dimensi psikologis ini dapat merancang strategi yang lebih personal, adil, dan adaptif dalam mengelola karyawan. Mulai dari proses seleksi berbasis assessment kepribadian, pelatihan pengurangan bias, hingga penciptaan iklim kerja yang mendukung persepsi positif, semuanya dapat menjadi bagian dari strategi besar membangun organisasi yang sehat secara psikologis. Dalam dunia kerja yang semakin kompleks dan menuntut kolaborasi lintas budaya, pemahaman terhadap kepribadian dan persepsi menjadi kunci untuk membangun hubungan kerja yang harmonis, produktif, dan bermakna.

2.2 Sikap, Nilai, dan Kepuasan Kerja

Sikap dan nilai merupakan komponen internal yang membentuk cara individu memahami, merasakan, dan bertindak dalam lingkungan kerjanya, sementara kepuasan kerja merupakan manifestasi dari perasaan individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Ketiga elemen ini saling terkait erat dan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja, produktivitas, serta loyalitas karyawan. Nilai (values) adalah keyakinan dasar yang diyakini individu