MANUSIA DAN ORGANISASI

Pemahaman Mendalam tentang Perilaku di Dunia Kerja



MANUSIA DAN ORGANISASI

Pemahaman Mendalam tentang Perilaku di Dunia Kerja

Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B.
Rachman Hadi, A.Md., S.Kom., M.A.B.

Penerbit Widina

MANUSIA DAN ORGANISASI
Pemahaman Mendalam tentang Perilaku di Dunia Kerja

Penulis:
Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B.
Rachman Hadi, A.Md., S.Kom., M.A.B.

Desain Cover:
Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Neneng Sri Wahyuni

ISBN:
978-634-317-481-3

Cetakan Pertama:
Oktober, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

PRAKATA

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas penyertaan-Nya sehingga buku *Manusia dan Organisasi: Pemahaman Mendalam tentang Perilaku di Dunia Kerja* ini dapat hadir di hadapan pembaca. Buku ini lahir dari perjumpaan antara pengalaman mengajar di perguruan tinggi dan pengalaman panjang penulis bekerja di dalam organisasi, mulai dari perusahaan perkebunan dan perusahaan rintisan hingga perusahaan multinasional dan manufaktur. Dari semua pengalaman itu, satu pelajaran selalu muncul kembali: organisasi pada hakikatnya adalah manusia. Struktur, strategi, dan teknologi memang penting, tetapi semuanya baru bermakna ketika dijalankan oleh manusia yang memiliki perasaan, nilai, harapan, dan keterbatasan.

Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang berusaha memahami manusia di dunia kerja secara sistematis. Bidang ini mempelajari mengapa seorang karyawan bersemangat sementara yang lain kehilangan gairah, mengapa sebuah tim mampu melampaui target sementara tim lain terjebak dalam konflik, dan mengapa sebagian organisasi mampu bertahan dalam guncangan sementara yang lain runtuh. Pertanyaan-pertanyaan tersebut tidak dapat dijawab hanya dengan intuisi. Diperlukan landasan teori dan bukti penelitian yang kuat, dan itulah yang ingin dihadirkan oleh buku ini.

Buku ini disusun dalam lima bagian yang mengikuti logika tiga tingkat analisis perilaku organisasi. Bagian pertama meletakkan fondasi, yaitu pengertian, sejarah, dan urgensi perilaku organisasi, serta keberagaman sebagai kenyataan dasar organisasi modern. Bagian kedua membahas dimensi individu atau level mikro, meliputi sikap, kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, nilai, persepsi, pengambilan keputusan, dan motivasi. Bagian ketiga membahas dinamika kelompok dan tim atau level meso, meliputi perilaku kelompok, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan, politik, dan konflik. Bagian keempat membahas sistem dan struktur atau level makro, meliputi desain organisasi, budaya organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia. Bagian kelima menjadi nilai tambah buku ini, yaitu pembahasan tentang perubahan organisasi, manajemen stres, dan perilaku organisasi di era BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*) yang menuntut resiliensi, kelincahan (*agility*), dan keamanan psikologis (*psychological safety*).

Setiap bab diawali dengan tujuan pembelajaran dan diakhiri dengan rangkuman serta pertanyaan diskusi. Penulis berusaha menggunakan bahasa akademik yang tetap mudah dipahami, disertai kutipan dari para ahli beserta tahun karya mereka, sehingga pembaca dapat menelusuri sumber aslinya. Contoh-contoh yang digunakan sedapat mungkin diambil dari konteks Indonesia, termasuk konteks organisasi publik, swasta, dan organisasi berbasis komunitas di daerah, agar teori tidak terasa jauh dari kenyataan sehari-hari.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa program sarjana, magister, dan doktor di bidang ilmu administrasi, manajemen, dan ilmu sosial lainnya, bagi para dosen sebagai bahan ajar, serta bagi para praktisi, pimpinan organisasi, dan aparatur yang ingin memahami manusia di tempat kerja secara lebih mendalam. Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis harapkan demi penyempurnaan edisi berikutnya.

Penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak. Terima kasih penulis sampaikan kepada rekan-rekan sejawat di Universitas Nusa Cendana dan Politeknik Bina Citra Informatika, para mahasiswa yang melalui diskusi di ruang kelas telah mempertajam banyak gagasan dalam buku ini, serta keluarga yang senantiasa memberikan dukungan. Semoga buku ini bermanfaat dan menjadi sumbangan kecil bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta praktik pengelolaan organisasi yang lebih manusiawi.

Kupang, September 2026

Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B.

DAFTAR ISI

PRAKATA iii
DAFTAR ISI v
DAFTAR TABEL x
BAGIAN I FONDASI PERILAKU ORGANISASI 1
BAB 1 PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI: DEFINISI, SEJARAH, DAN URGENSINYA 3
A. Pengertian Perilaku Organisasi 4
B. Sejarah Perkembangan Perilaku Organisasi 6
C. Disiplin Ilmu yang Menyumbang bagi Perilaku Organisasi 13
D. Tingkat Analisis dalam Perilaku Organisasi 14
E. Model Dasar Perilaku Organisasi 15
F. Mengapa Perilaku Organisasi Penting? 17
G. Metode Penelitian dalam Perilaku Organisasi 19
H. Ilustrasi Kasus: Kantor Pelayanan yang Berubah 20
BAB 2 KEBERAGAMAN DI TEMPAT KERJA: MENGELOLA PERBEDAAN LATAR BELAKANG DAN GENERASI 23
A. Pengertian Keberagaman di Tempat Kerja 24
B. Karakteristik Biografis dan Perilaku Kerja 26
C. Teori yang Menjelaskan Dampak Keberagaman 27
D. Keberagaman Generasi di Tempat Kerja 28
E. Dari Keberagaman Menuju Inklusi 31
F. Manfaat dan Tantangan Keberagaman 33
G. Strategi Mengelola Keberagaman di Organisasi Indonesia 34
H. Ilustrasi Kasus: Tim Proyek yang Terbelah 35

BAGIAN II DIMENSI INDIVIDU (LEVEL MIKRO) 39
BAB 3 SIKAP, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN KARYAWAN 41
A. Pengertian dan Komponen Sikap 42
B. Hubungan antara Sikap dan Perilaku 42
C. Jenis-Jenis Sikap Kerja 43
D. Kepuasan Kerja 44
E. Komitmen Organisasi 48
F. Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Kontrak Psikologis 50
G. Keterikatan Kerja (Work Engagement) 51
H. Strategi Meningkatkan Sikap Kerja Positif 52
I. Ilustrasi Kasus: Survei yang Tidak Ditindaklanjuti 53

BAB 4 KEPRIBADIAN DAN NILAI-NILAI (VALUES) MANUSIA 55
A. Pengertian Kepribadian 56
B. Kerangka Kepribadian 57
C. Ciri Kepribadian Lain yang Relevan 59
D. Nilai (Values) 61
E. Nilai Budaya Nasional 64
F. Kesesuaian Kepribadian, Nilai, dan Lingkungan Kerja 66
G. Implikasi bagi Manajer 67
H. Ilustrasi Kasus: Salah Tempat, Bukan Salah Orang 68
BAB 5 PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU 71
A. Pengertian Persepsi 72
B. Persepsi terhadap Orang Lain: Teori Atribusi 73
C. Jalan Pintas dalam Menilai Orang Lain 74
D. Hubungan Persepsi dan Pengambilan Keputusan 75
E. Model Pengambilan Keputusan 76
F. Bias dan Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan 78
G. Faktor Individu dan Kendala Organisasi dalam Pengambilan Keputusan 79
H. Etika dalam Pengambilan Keputusan 80
I. Kreativitas dalam Pengambilan Keputusan 81
J. Ilustrasi Kasus: Proyek yang Tak Kunjung Dihentikan 81
BAB 6 KONSEP DASAR DAN APLIKASI MOTIVASI KERJA 85
A. Pengertian Motivasi 86
B. Teori Motivasi Awal 86
C. Teori Motivasi Kontemporer 90
D. Aplikasi Motivasi: Perancangan Pekerjaan 94
E. Imbalan dan Keterlibatan Karyawan 96
F. Mengintegrasikan Teori Motivasi 97
G. Ilustrasi Kasus: Insentif yang Menjadi Bumerang 97

BAGIAN III DINAMIKA KELOMPOK DAN TIM (LEVEL MESO) 99
BAB 7 DASAR-DASAR PERILAKU KELOMPOK DAN MEMBANGUN TIM KERJA YANG EFEKTIF 101
A. Pengertian dan Jenis Kelompok 102
B. Tahap Perkembangan Kelompok 103
C. Sifat-Sifat Kelompok 104
D. Pengambilan Keputusan Kelompok 107
E. Dari Kelompok Menuju Tim 109
F. Membangun Tim Kerja yang Efektif 111
G. Ilustrasi Kasus: Tim Tanggap Bencana 113

BAB 8 KOMUNIKASI ORGANISASI: HAMBATAN DAN EFEKTIVITAS 115
A. Pengertian dan Fungsi Komunikasi 116
B. Proses Komunikasi 116
C. Arah Komunikasi dalam Organisasi 117
D. Saluran Komunikasi Formal dan Informal 118
E. Bentuk-bentuk Komunikasi 119
F. Memilih Media Komunikasi 120
G. Hambatan Komunikasi yang Efektif 122
H. Diam Organisasi dan Suara Karyawan 123
I. Komunikasi Lintas Budaya 123
J. Meningkatkan Efektivitas Komunikasi 124
K. Ilustrasi Kasus: Kebijakan yang Tidak Sampai 125
BAB 9 KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP): DARI TEORI KLASIK HINGGA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF .. 127
A. Pengertian Kepemimpinan 128
B. Teori Sifat 129
C. Teori Perilaku 130
D. Teori Kontingensi 131
E. Teori Pertukaran Pemimpin dan Anggota 133
F. Dari Kepemimpinan Transaksional ke Kepemimpinan Transformasional 134
G. Pendekatan Kepemimpinan Kontemporer 136
H. Kepemimpinan dalam Konteks Budaya Indonesia 137
I. Mengembangkan Pemimpin 138
J. Ilustrasi Kasus: Kepala Desa yang Menggerakkan Warga 139
BAB 10 KEKUASAAN (POWER), POLITIK ORGANISASI, DAN RESOLUSI KONFLIK 141
A. Pengertian Kekuasaan 142
B. Sumber-Sumber Kekuasaan 143
C. Taktik Memengaruhi 144
D. Politik Organisasi 145
E. Konflik dalam Organisasi 148
F. Proses Konflik 149
G. Gaya Penanganan Konflik 150
H. Negosiasi 151
I. Ilustrasi Kasus: Perebutan Anggaran Antarbidang 153

BAGIAN IV SISTEM DAN STRUKTUR (LEVEL MAKRO)..... 155
BAB 11 DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI..... 157
A. Pengertian Struktur Organisasi..... 158
B. Unsur-Unsur Struktur Organisasi..... 158
C. Bagian-Bagian Dasar Organisasi Menurut Mintzberg 161
D. Desain Organisasi yang Umum..... 162
E. Model Mekanistik dan Model Organik..... 164
F. Faktor Kontingensi dalam Desain Organisasi 165
G. Desain Organisasi dan Perilaku Karyawan..... 166
H. Penyederhanaan Birokrasi di Indonesia 167
I. Ilustrasi Kasus: Perguruan Tinggi dan Tim Lintas Fakultas 168
BAB 12 BUDAYA ORGANISASI:
PENCIPTAAN, PELESTARIAN, DAN TRANSMISI 171
A. Pengertian Budaya Organisasi..... 172
B. Tingkatan Budaya Organisasi..... 173
C. Budaya Dominan, Subbudaya, Budaya Kuat, dan Budaya Lemah . 174
D. Fungsi dan Sisi Negatif Budaya..... 175
E. Penciptaan Budaya Organisasi 176
F. Pelestarian Budaya Organisasi 177
G. Transmisi Budaya kepada Karyawan 179
H. Tipe-tipe Budaya Organisasi..... 180
I. Membangun Budaya yang Etis dan Positif 181
J. Budaya Kerja Aparatur di Indonesia..... 182
K. Ilustrasi Kasus: Mengubah Budaya Pelayanan 182
BAB 13 PRAKTIK MANAJEMEN SDM:
REKRUTMEN, EVALUASI, DAN KOMPENSASI 185
A. Rekrutmen..... 186
B. Seleksi..... 187
C. Pelatihan dan Pengembangan..... 189
D. Evaluasi Kinerja..... 191
E. Kompensasi..... 194
F. Menyelaraskan Praktik SDM dengan Perilaku yang Diinginkan 196
G. Ilustrasi Kasus: Penilaian Kinerja yang Semua Baik 197

BAGIAN V KONTEKS MODERN DAN MASA DEPAN..... 199
BAB 14 PERUBAHAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN STRES 201
A. Kekuatan Pendorong Perubahan..... 202
B. Penolakan terhadap Perubahan..... 203
C. Model-Model Pengelolaan Perubahan..... 205
D. Organisasi Pembelajar..... 207

E. Stres Kerja 208
F. Mengelola Stres 211
G. Ilustrasi Kasus: Digitalisasi Layanan dan Kelelahan Pegawai 213
BAB 15 PERILAKU ORGANISASI DI ERA BANI: MEMBANGUN RESILIENSI, AGILITY, DAN KEAMANAN PSIKOLOGIS (PSYCHOLOGICAL SAFETY) 215
A. Dari VUCA ke BANI 216
B. Dampak Era BANI terhadap Perilaku Organisasi 218
C. Membangun Resiliensi 219
D. Membangun Kelincahan (Agility) 223
E. Membangun Keamanan Psikologis (Psychological Safety) 225
F. Kepemimpinan di Era BANI 229
G. Kerangka Integratif: Perilaku Organisasi untuk Era BANI 230
H. Ilustrasi Kasus: Rumah Sakit Daerah di Tengah Pandemi 231
DAFTAR PUSTAKA 235
TENTANG PENULIS 257

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Perilaku Organisasi dan Bidang yang Berdekatan ... 6
Tabel 1.2 Tokoh dan Gagasan Utama Pendekatan Klasik ... 8
Tabel 1.3 Tonggak Perkembangan Pemikiran Perilaku Organisasi ... 12
Tabel 1.4 Model Dasar Perilaku Organisasi ... 15
Tabel 2.1 Dimensi Keberagaman di Tempat Kerja ... 25
Tabel 2.2 Gambaran Umum Generasi di Tempat Kerja ... 30
Tabel 2.3 Manfaat dan Tantangan Keberagaman ... 34
Tabel 3.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja ... 46
Tabel 3.2 Kerangka Respons terhadap Ketidakpuasan Kerja ... 48
Tabel 3.3 Tiga Komponen Komitmen Organisasi ... 49
Tabel 4.1 Dimensi Lima Besar dan Implikasinya di Tempat Kerja ... 59
Tabel 4.2 Sepuluh Nilai Dasar Menurut Schwartz ... 63
Tabel 4.3 Tipe Kepribadian dan Pekerjaan yang Sesuai Menurut Holland ... 66
Tabel 5.1 Pola Informasi dan Kecenderungan Atribusi Menurut Kelley ... 73
Tabel 5.2 Perbandingan Model Pengambilan Keputusan ... 77
Tabel 6.1 Perbandingan Teori Motivasi Awal ... 89
Tabel 6.2 Ringkasan Teori Motivasi Kontemporer dan Implikasinya ... 94
Tabel 7.1 Hubungan Kohesivitas, Norma Kinerja, dan Produktivitas ... 107
Tabel 7.2 Perbandingan Kelompok Kerja dan Tim Kerja ... 110
Tabel 8.1 Jaringan Komunikasi Kelompok Kecil dan Efektivitasnya ... 118
Tabel 8.2 Kesesuaian Pesan dan Media Komunikasi ... 121
Tabel 9.1 Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan Menurut Kotter ... 129
Tabel 9.2 Perbandingan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional ... 136
Tabel 10.1 Sumber Kekuasaan dan Kemungkinan Dampaknya ... 144
Tabel 10.2 Gaya Penanganan Konflik dan Situasi yang Sesuai ... 151
Tabel 11.1 Enam Pertanyaan Kunci dalam Merancang Struktur Organisasi ... 160
Tabel 11.2 Perbandingan Desain Organisasi ... 163
Tabel 12.1 Tingkatan Budaya Organisasi Menurut Schein ... 174
Tabel 12.2 Empat Tipe Budaya dalam Kerangka Nilai Bersaing ... 180
Tabel 13.1 Metode Seleksi dan Tingkat Validitasnya ... 188
Tabel 13.2 Keselarasan Praktik SDM dan Konsep Perilaku Organisasi ... 196
Tabel 14.1 Perbandingan Model Lewin dan Kotter ... 206
Tabel 14.2 Model-model Stres Kerja ... 210
Tabel 15.1 Perbandingan Kerangka VUCA dan BANI ... 217

Tabel 15.2 Resiliensi pada Tiga Tingkat Analisis 222
Tabel 15.3 Keamanan Psikologis dan Standar Kinerja 226
Tabel 15.4 Perilaku Kepemimpinan untuk Menghadapi Unsur BANI..... 229

BAGIAN I
FONDASI PERILAKU ORGANISASI

Bagian ini meletakkan landasan konseptual dan historis bagi seluruh pembahasan buku, serta memperkenalkan keberagaman sebagai kenyataan dasar dari setiap organisasi modern.

BAB 1

PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI: DEFINISI, SEJARAH, DAN URGENSINYA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian perilaku organisasi menurut para ahli.
2. Menguraikan perkembangan historis pemikiran perilaku organisasi dari manajemen ilmiah hingga pendekatan kontemporer.
3. Mengidentifikasi disiplin ilmu yang memberikan kontribusi bagi perilaku organisasi.
4. Membedakan tiga tingkat analisis perilaku organisasi, yaitu individu, kelompok, dan sistem organisasi.
5. Menjelaskan urgensi perilaku organisasi bagi manajer, karyawan, dan organisasi di Indonesia.

Pendahuluan

Setiap hari jutaan orang berangkat ke tempat kerja. Sebagian berangkat dengan semangat karena merasa pekerjaannya bermakna, sebagian lain berangkat dengan berat hati karena merasa tidak dihargai. Di dalam kantor, pabrik, sekolah, rumah sakit, maupun kantor pemerintahan, orang-orang tersebut berinteraksi, bekerja sama, berselisih, memimpin, dan dipimpin. Semua peristiwa itu tampak biasa, tetapi di baliknya terdapat pola perilaku yang dapat dipelajari secara ilmiah. Bidang ilmu yang mempelajari pola-pola tersebut dikenal sebagai perilaku organisasi (*organizational behavior*).

Banyak orang menganggap bahwa urusan manusia di tempat kerja cukup diselesaikan dengan akal sehat. Anggapan ini tidak sepenuhnya salah, tetapi sering menyesatkan. Akal sehat mengatakan bahwa karyawan yang puas pasti lebih produktif, bahwa uang adalah pendorong utama semangat kerja, atau bahwa rapat yang dihadiri banyak orang pasti menghasilkan keputusan yang lebih baik. Penelitian perilaku organisasi menunjukkan

BAB 2

KEBERAGAMAN DI TEMPAT KERJA: MENGELOLA PERBEDAAN LATAR BELAKANG DAN GENERASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian keberagaman di tempat kerja dan membedakan keberagaman tingkat permukaan dengan keberagaman tingkat dalam.
2. Menguraikan teori-teori yang menjelaskan dampak keberagaman terhadap individu dan kelompok.
3. Menganalisis karakteristik dan perbedaan antargenerasi di tempat kerja secara kritis.
4. Membedakan pengelolaan keberagaman dengan inklusi.
5. Merancang strategi pengelolaan keberagaman yang sesuai dengan konteks organisasi di Indonesia.

Pendahuluan

Indonesia adalah salah satu bangsa paling beragam di dunia. Terdapat ratusan kelompok etnis, ratusan bahasa daerah, enam agama yang diakui negara, serta berbagai kepercayaan lokal yang tersebar di ribuan pulau. Semboyan Bhinneka Tunggal Ika, berbeda-beda tetapi tetap satu, bukan sekadar slogan kenegaraan, melainkan juga gambaran nyata dari organisasi-organisasi di Indonesia. Di sebuah kantor dinas di Kupang, misalnya, dapat ditemukan pegawai yang berasal dari Rote, Sabu, Timor, Flores, Sumba, Alor, dan Jawa, dengan latar belakang agama, bahasa ibu, dan kebiasaan yang berbeda. Di sebuah perusahaan rintisan (*start-up*) di Jakarta, pegawai berusia 22 tahun bekerja berdampingan dengan manajer berusia 55 tahun yang memiliki cara pandang sangat berbeda tentang kerja.

BAGIAN II
DIMENSI INDIVIDU (LEVEL MIKRO)

Bagian ini menelaah manusia sebagai individu di dalam organisasi: sikap, kepribadian, nilai, persepsi, pengambilan keputusan, dan motivasi yang menggerakkan perilakunya.

BAB 3

SIKAP, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN KARYAWAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian sikap dan tiga komponen pembentuknya.
2. Menguraikan hubungan antara sikap dan perilaku, termasuk teori disonansi kognitif dan teori perilaku terencana.
3. Menjelaskan konsep, faktor penyebab, dan dampak kepuasan kerja.
4. Membedakan tiga komponen komitmen organisasi dan menjelaskan implikasinya.
5. Menjelaskan konsep keterikatan kerja (*work engagement*) dan dukungan organisasi yang dirasakan.

Pendahuluan

Dua orang pegawai bekerja di unit yang sama dengan gaji, jabatan, dan beban kerja yang hampir sama. Pegawai pertama datang lebih awal, membantu rekan yang kesulitan, dan berbicara bangga tentang tempat kerjanya. Pegawai kedua datang tepat waktu, bekerja sesuai perintah, lalu pulang dengan perasaan hampa, dan diam-diam mencari lowongan di tempat lain. Perbedaan di antara keduanya tidak terletak pada kemampuan, tetapi pada sikap mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Sikap kerja merupakan salah satu topik yang paling banyak diteliti dalam perilaku organisasi. Alasannya sederhana: sikap memengaruhi bagaimana orang bekerja, apakah mereka bertahan, dan apakah mereka bersedia memberikan lebih dari yang diminta. Bab ini membahas sikap secara umum, kemudian menelaah tiga sikap kerja utama, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja.

BAB 4

KEPRIBADIAN DAN NILAI-NILAI (VALUES) MANUSIA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian kepribadian serta faktor-faktor yang membentuknya.
2. Menguraikan kerangka kepribadian utama, terutama model Lima Besar (*Big Five*), dan hubungannya dengan perilaku kerja.
3. Mengidentifikasi ciri kepribadian lain yang relevan bagi perilaku organisasi.
4. Menjelaskan pengertian dan klasifikasi nilai menurut Rokeach dan Schwartz.
5. Menganalisis dimensi budaya nasional menurut Hofstede dan implikasinya bagi organisasi di Indonesia.
6. Menjelaskan konsep kesesuaian individu dengan pekerjaan dan dengan organisasi.

Pendahuluan

Setiap orang yang pernah bekerja dalam tim pasti menyadari bahwa manusia berbeda satu sama lain. Ada rekan yang selalu teliti dan tepat waktu, ada yang penuh ide tetapi kurang rapi. Ada yang senang tampil dan berbicara di depan umum, ada yang lebih nyaman bekerja dalam ketenangan. Ada yang mudah cemas ketika tenggat mendekat, ada yang tetap tenang di tengah tekanan. Perbedaan-perbedaan ini bersumber dari kepribadian.

Di samping kepribadian, manusia juga membawa nilai-nilai ke tempat kerja. Nilai menentukan apa yang dianggap penting, benar, dan layak diperjuangkan. Seorang pegawai yang sangat menjunjung kejujuran akan merasa tertekan apabila bekerja di lingkungan yang toleran terhadap

BAB 5

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian persepsi dan faktor-faktor yang memengaruhinya.
2. Menguraikan teori atribusi dan bias-bias yang menyertainya.
3. Mengidentifikasi jalan pintas yang sering digunakan dalam menilai orang lain beserta dampaknya.
4. Membandingkan model pengambilan keputusan rasional, rasionalitas terbatas, dan intuisi.
5. Menjelaskan bias dan kesalahan umum dalam pengambilan keputusan serta cara menguranginya.
6. Menguraikan dimensi etika dan kreativitas dalam pengambilan keputusan individu.

Pendahuluan

Dua orang pimpinan menghadiri rapat yang sama dan mendengar laporan yang sama dari seorang kepala bagian. Pimpinan pertama menilai laporan tersebut jujur dan menunjukkan keberanian mengungkap masalah. Pimpinan kedua menilai laporan yang sama sebagai tanda ketidakmampuan kepala bagian dalam mengelola unitnya. Keduanya melihat kenyataan yang sama, tetapi menafsirkannya secara berbeda. Perbedaan penafsiran ini kemudian melahirkan keputusan yang berbeda: pimpinan pertama memberi dukungan, pimpinan kedua mempertimbangkan penggantian.

Contoh ini menunjukkan bahwa perilaku manusia tidak didasarkan pada kenyataan itu sendiri, melainkan pada persepsi tentang kenyataan. Dunia sebagaimana dipersepsikan adalah dunia yang penting bagi perilaku. Bab ini membahas persepsi dan kaitannya yang erat dengan pengambilan

BAB 6

KONSEP DASAR DAN APLIKASI MOTIVASI KERJA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian motivasi beserta tiga unsur utamanya.
2. Menguraikan teori-teori motivasi awal dan menilai relevansinya saat ini.
3. Menjelaskan teori-teori motivasi kontemporer, meliputi teori penentuan diri, penetapan tujuan, efikasi diri, penguatan, keadilan, dan harapan.
4. Menerapkan model karakteristik pekerjaan dan konsep perancangan ulang pekerjaan.
5. Merancang program motivasi yang sesuai dengan konteks organisasi publik dan swasta di Indonesia.

Pendahuluan

Mengapa sebagian orang bekerja dengan penuh semangat meskipun imbalannya sederhana, sementara yang lain bekerja setengah hati meskipun digaji tinggi? Mengapa insentif yang berhasil di satu organisasi gagal di organisasi lain? Mengapa pegawai yang dahulu sangat bersemangat perlahan kehilangan gairah? Pertanyaan-pertanyaan ini berkaitan dengan motivasi, salah satu topik yang paling banyak diteliti dalam perilaku organisasi.

Motivasi penting karena kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan, tetapi juga oleh kemauan. Secara sederhana, kinerja dapat dipahami sebagai fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Orang yang sangat mampu tetapi tidak termotivasi tidak akan berkinerja optimal, demikian pula orang yang sangat termotivasi tetapi tidak memiliki kemampuan atau kesempatan. Bab ini membahas konsep dasar motivasi,

BAB 7

DASAR-DASAR PERILAKU KELOMPOK DAN MEMBANGUN TIM KERJA YANG EFEKTIF

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian dan jenis-jenis kelompok dalam organisasi.
2. Menguraikan tahap-tahap perkembangan kelompok.
3. Menganalisis sifat-sifat kelompok, meliputi peran, norma, status, ukuran, dan kohesivitas.
4. Menilai kelebihan dan kelemahan pengambilan keputusan kelompok, termasuk gejala pemikiran kelompok.
5. Membedakan kelompok kerja dengan tim kerja serta mengenali jenis-jenis tim.
6. Menerapkan prinsip-prinsip membangun tim kerja yang efektif.

Pendahuluan

Hampir tidak ada pekerjaan dalam organisasi modern yang dilakukan sepenuhnya sendirian. Dosen bekerja dalam program studi, perawat bekerja dalam regu jaga, pegawai dinas bekerja dalam bidang dan seksi, dan karyawan perusahaan bekerja dalam departemen serta tim proyek. Di luar struktur formal tersebut, orang juga membentuk kelompok informal, misalnya kelompok makan siang, kelompok olahraga, atau kelompok arisan kantor. Semua kelompok ini memengaruhi perilaku anggotanya secara nyata.

Perilaku manusia dalam kelompok tidak sama dengan jumlah perilaku masing-masing individu. Kelompok dapat membuat orang bekerja lebih keras, tetapi juga dapat membuat orang bersembunyi di balik usaha orang lain. Kelompok dapat menghasilkan keputusan yang lebih bijak, tetapi juga dapat menghasilkan keputusan yang sangat keliru karena tekanan untuk

BAB 8

KOMUNIKASI ORGANISASI: HAMBATAN DAN EFEKTIVITAS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian, fungsi, dan proses komunikasi dalam organisasi.
2. Membedakan arah, saluran, dan jaringan komunikasi organisasi, baik formal maupun informal.
3. Memilih media komunikasi yang tepat berdasarkan teori kekayaan media.
4. Mengidentifikasi hambatan komunikasi pada tingkat individu, antarpribadi, dan organisasi.
5. Menjelaskan komunikasi lintas budaya dan fenomena diam organisasi.
6. Menerapkan strategi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi.

Pendahuluan

Barnard (1938) menyebut komunikasi sebagai salah satu dari tiga unsur dasar organisasi, di samping kesediaan bekerja sama dan tujuan bersama. Tanpa komunikasi, tidak ada koordinasi, tidak ada pembagian informasi, dan tidak ada tindakan bersama. Mintzberg (1973) menemukan bahwa sebagian besar waktu manajer digunakan untuk berkomunikasi, baik melalui rapat, percakapan telepon, maupun pertemuan informal. Karena itu, tidak berlebihan apabila dikatakan bahwa organisasi pada hakikatnya hidup dalam komunikasi.

Ironisnya, komunikasi juga merupakan salah satu sumber masalah yang paling sering dikeluhkan dalam organisasi. Kebijakan yang tidak tersosialisasi, instruksi yang ditafsirkan berbeda, rapat yang panjang tanpa keputusan, pesan grup yang membanjiri telepon genggam, dan kabar

BAB 9

KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP): DARI TEORI KLASIK HINGGA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian kepemimpinan dan membedakannya dengan manajemen.
2. Menguraikan teori sifat dan teori perilaku kepemimpinan.
3. Menjelaskan teori-teori kepemimpinan kontingensi dan teori pertukaran pemimpin dan anggota.
4. Membedakan kepemimpinan transaksional, karismatik, dan transformasional.
5. Menjelaskan pendekatan kepemimpinan kontemporer, yaitu kepemimpinan autentik, etis, dan melayani.
6. Menganalisis kepemimpinan dalam konteks budaya Indonesia.

Pendahuluan

Hampir setiap cerita tentang keberhasilan atau kegagalan organisasi selalu dikaitkan dengan pemimpinnya. Sebuah sekolah yang semula biasa saja dapat menjadi unggulan setelah dipimpin kepala sekolah yang visioner. Sebuah perusahaan besar dapat runtuh karena keputusan pemimpinnya yang ceroboh. Sebuah desa dapat berubah menjadi desa wisata yang maju karena kepala desanya mampu menggerakkan warga. Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak diteliti sekaligus paling banyak dibicarakan dalam ilmu sosial.

Meskipun demikian, kepemimpinan juga merupakan konsep yang paling sering disalahpahami. Banyak orang menganggap kepemimpinan identik dengan jabatan, padahal tidak semua pejabat adalah pemimpin dan

BAB 10

KEKUASAAN (POWER), POLITIK ORGANISASI, DAN RESOLUSI KONFLIK

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian kekuasaan, hubungannya dengan ketergantungan, serta perbedaannya dengan kepemimpinan.
2. Mengidentifikasi sumber-sumber kekuasaan dan taktik memengaruhi.
3. Menjelaskan politik organisasi, faktor penyebab, dan dampaknya.
4. Menguraikan pengertian, jenis, dan proses konflik dalam organisasi.
5. Menerapkan gaya penanganan konflik dan strategi negosiasi yang tepat.

Pendahuluan

Dalam setiap organisasi selalu ada orang yang pendapatnya lebih didengar, usulannya lebih mudah disetujui, dan unitnya lebih mudah memperoleh anggaran. Ada pula pegawai yang pintar tetapi tidak berpengaruh, dan pegawai yang biasa saja tetapi dekat dengan pusat keputusan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa organisasi bukan hanya sistem rasional yang bekerja berdasarkan struktur dan aturan formal, tetapi juga arena kekuasaan dan politik.

Kekuasaan dan politik sering dipandang negatif karena dikaitkan dengan manipulasi, intrik, dan kepentingan pribadi. Pfeffer (1992) justru berpendapat bahwa kekuasaan adalah bagian yang tidak terhindarkan dari kehidupan organisasi, dan orang yang ingin menyelesaikan sesuatu harus memahami cara memperoleh dan menggunakan kekuasaan. Di mana ada kekuasaan dan kepentingan yang berbeda, di situ pula muncul konflik. Bab ini membahas kekuasaan, politik organisasi, dan konflik secara utuh, termasuk cara menyelesaikannya melalui negosiasi.

BAGIAN IV
SISTEM DAN STRUKTUR
(LEVEL MAKRO)

Bagian ini memandang organisasi sebagai sistem:
struktur yang membentuk alur kerja, budaya yang membentuk makna bersama, dan praktik SDM yang membentuk siapa yang masuk, bertahan, dan berkembang.

BAB 11

DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian struktur organisasi dan enam unsur utama perancangannya.
2. Menguraikan bagian-bagian dasar organisasi menurut Mintzberg.
3. Membandingkan desain organisasi yang umum digunakan, mulai dari struktur sederhana hingga bentuk organisasi baru.
4. Membedakan model mekanistik dan organik serta menjelaskan faktor kontingensi yang menentukan struktur.
5. Menganalisis pengaruh desain organisasi terhadap perilaku karyawan, termasuk dalam konteks penyederhanaan birokrasi di Indonesia.

Pendahuluan

Bayangkan dua organisasi dengan jumlah pegawai dan anggaran yang sama. Organisasi pertama memiliki tujuh tingkat hierarki, setiap keputusan kecil harus disetujui pimpinan puncak, dan setiap bagian bekerja sendiri-sendiri. Organisasi kedua hanya memiliki tiga tingkat hierarki, tim lintas fungsi diberi keleluasaan mengambil keputusan, dan informasi mengalir dengan bebas. Kedua organisasi tersebut akan menghasilkan perilaku karyawan yang sangat berbeda: kecepatan kerja, inisiatif, cara berkomunikasi, bahkan tingkat kepuasan kerja.

Struktur organisasi sering dianggap sekadar bagan kotak dan garis yang ditempel di dinding kantor. Padahal, struktur menentukan siapa melapor kepada siapa, siapa memutuskan apa, bagaimana pekerjaan dibagi, dan bagaimana bagian-bagian organisasi dikoordinasikan. Struktur membentuk perilaku, dan perilaku menentukan kinerja. Bab ini membahas desain dan struktur organisasi sebagai konteks makro yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok.

BAB 12

BUDAYA ORGANISASI: PENCIPTAAN, PELESTARIAN, DAN TRANSMISI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian budaya organisasi dan tingkatan-tingkatannya.
2. Membedakan budaya dominan dan subbudaya, serta budaya kuat dan budaya lemah.
3. Menguraikan fungsi dan sisi negatif budaya organisasi.
4. Menjelaskan proses penciptaan, pelestarian, dan transmisi budaya organisasi.
5. Mengidentifikasi tipe-tipe budaya organisasi berdasarkan kerangka nilai bersaing.
6. Menganalisis upaya membangun budaya etis, positif, dan budaya kerja aparatur di Indonesia.

Pendahuluan

Setiap orang yang pernah pindah tempat kerja pasti merasakan bahwa setiap organisasi memiliki "rasa" yang berbeda. Di satu kantor, rapat dimulai tepat waktu dan setiap orang berbicara lugas. Di kantor lain, rapat baru dimulai setelah pimpinan datang dan pendapat disampaikan dengan sangat hati-hati. Di satu perusahaan, karyawan saling memanggil nama tanpa sebutan jabatan, sementara di perusahaan lain sebutan "Bapak" dan "Ibu" disertai gelar menjadi keharusan. Perbedaan-perbedaan ini tidak tertulis dalam peraturan, tetapi sangat nyata dan dipatuhi. Itulah budaya organisasi.

Budaya organisasi sering disebut sebagai "cara kita melakukan sesuatu di sini". Budaya memengaruhi bagaimana orang berpikir, merasa, dan bertindak di tempat kerja, sering kali tanpa mereka sadari. Kotter dan Heskett (1992) dalam penelitian mereka terhadap lebih dari dua ratus

BAB 13

PRAKTIK MANAJEMEN SDM: REKRUTMEN, EVALUASI, DAN KOMPENSASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
2. Menguraikan proses rekrutmen dan seleksi serta validitas berbagai metode seleksi.
3. Menjelaskan program pelatihan dan pengembangan serta cara mengevaluasinya.
4. Menganalisis sistem evaluasi kinerja, termasuk sumber penilaian, bias, dan umpan balik.
5. Menjelaskan prinsip-prinsip kompensasi yang adil dan memotivasi.
6. Mengaitkan praktik SDM dengan sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia.

Pendahuluan

Bab-bab sebelumnya telah membahas bagaimana sikap, kepribadian, motivasi, kelompok, kepemimpinan, struktur, dan budaya memengaruhi perilaku di tempat kerja. Semua faktor tersebut diwujudkan dan diperkuat melalui praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Siapa yang direkrut akan menentukan kepribadian dan nilai yang masuk ke organisasi. Bagaimana karyawan dilatih akan menentukan kemampuan dan efikasi dirinya. Bagaimana kinerja dinilai dan diberi imbalan akan menentukan arah motivasi dan persepsi keadilan. Dengan kata lain, praktik SDM merupakan jembatan antara teori perilaku organisasi dan kenyataan sehari-hari di tempat kerja.

BAGIAN V
KONTEKS MODERN
DAN MASA DEPAN

Bagian penutup ini membahas perubahan, stres, dan tuntutan era BANI, sekaligus menawarkan kerangka untuk membangun organisasi yang tangguh, lincah, dan aman secara psikologis.

BAB 14

PERUBAHAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN STRES

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan kekuatan pendorong perubahan organisasi dan jenis-jenis perubahan.
2. Menguraikan sumber-sumber penolakan terhadap perubahan dan cara mengatasinya.
3. Membandingkan model-model pengelolaan perubahan, seperti model Lewin, model Kotter, riset aksi, dan penyelidikan apresiatif.
4. Menjelaskan konsep organisasi pembelajar.
5. Menguraikan pengertian, sumber, dan dampak stres kerja, termasuk kelelahan kerja (*burnout*).
6. Merancang strategi pengelolaan stres pada tingkat individu dan organisasi.

Pendahuluan

Perubahan adalah satu-satunya hal yang tetap. Ungkapan klasik ini semakin terasa kebenarannya dalam kehidupan organisasi masa kini. Dalam satu dekade terakhir saja, organisasi di Indonesia mengalami perubahan besar, mulai dari digitalisasi layanan, penyederhanaan birokrasi, perubahan regulasi ketenagakerjaan, pandemi COVID-19, hingga masuknya kecerdasan buatan ke dalam berbagai pekerjaan. Organisasi yang gagal berubah akan tertinggal, sedangkan organisasi yang berubah tanpa pengelolaan yang baik dapat kehilangan karyawan terbaiknya dan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Perubahan hampir selalu membawa tekanan. Ketidakpastian tentang masa depan, tuntutan untuk mempelajari cara kerja baru, dan beban kerja yang meningkat selama masa transisi dapat menimbulkan stres. Stres yang

BAB 15

PERILAKU ORGANISASI DI ERA BANI: MEMBANGUN RESILIENSI, AGILITY, DAN KEAMANAN PSIKOLOGIS (PSYCHOLOGICAL SAFETY)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pergeseran cara memahami lingkungan organisasi dari VUCA ke BANI.
2. Menguraikan dampak lingkungan BANI terhadap perilaku individu, kelompok, dan organisasi.
3. Menjelaskan konsep resiliensi pada tingkat individu, tim, dan organisasi serta cara membangunnya.
4. Menjelaskan konsep kelincahan (*agility*) organisasi dan individu.
5. Menjelaskan konsep keamanan psikologis (*psychological safety*) dan strategi membangunnya.
6. Merumuskan peran kepemimpinan dan praktik perilaku organisasi yang sesuai untuk era BANI, khususnya dalam konteks Indonesia.

Pendahuluan

Pada awal tahun 2020, hampir tidak ada organisasi di dunia yang memperkirakan bahwa dalam hitungan minggu kantor-kantor akan kosong, sekolah dan kampus berpindah ke layar komputer, rantai pasok terputus, dan jutaan orang kehilangan pekerjaan. Pandemi COVID-19 memperlihatkan dengan sangat jelas bahwa sistem yang tampak kokoh ternyata rapuh, bahwa kecemasan dapat menyebar lebih cepat daripada virus, bahwa sebab kecil dapat menimbulkan akibat yang sangat besar, dan bahwa banyak peristiwa sulit dipahami bahkan oleh para ahli.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dalam L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, hlm. 267-299). Academic Press.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 142-175.

Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt.

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.

Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. Harper.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46*(6), 681-703.

Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 187-192.

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. Dalam H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (hlm. 177-190). Carnegie Press.

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. Jossey-Bass.

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry, 9*(2), 134-145.

Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review, 11*(2), 150-166.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338.

Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020* (Berita Resmi Statistik No. 7/01/Th. XXIV). Badan Pusat Statistik.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1-26.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103-118.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721.

Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America, 22*(6), 725-730.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., dan kawan-kawan. (2001). *Manifesto for agile software development*. https://agilemanifesto.org

Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. Heinemann.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review, 92*(1/2), 27.

Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. Holt, Rinehart and Winston.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review, 35*(2), 201-218.

Bouchard, T. J., Lykken, D. T., McGue, M., Segal, N. L., & Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Science, 250*(4978), 223-228.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review, 18*(3), 103-118.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Edisi ke-3). Jossey-Bass.

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology, 50*(3), 655-702.

Cascio, J. (2020, 29 April). Facing the age of chaos. *Medium*. https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d

Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics. *Academy of Management Review, 6*(3), 363-374.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65-74.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology, 6*(1), 1-22.

Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (Edisi ke-4). Allyn & Bacon.

Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations, 1*(4), 512-532.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly, 17*(1), 1-25.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2023). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (Edisi ke-8). McGraw-Hill.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501-528.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*(4), 637-647.

Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development, 1*, 129-169.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 375-394.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (Edisi ke-11). Cengage Learning.

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (Edisi ke-13). Cengage Learning.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science, 32*(5), 554-571.

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review, 32*(1), 33-54.

Davis, K. (1953). Management communication and the grapevine. *Harvard Business Review, 31*(5), 43-49.

Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. Addison-Wesley.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.

Dearborn, D. C., & Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry, 21*(2), 140-144.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*(6), 627-668.

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Scott, Foresman.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 421-433.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204-223.

DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 258-279.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (Edisi ke-16). Pearson.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.

Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(3), 497-509.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review, 94*(7), 52-60.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*(1), 215-246.

Duhigg, C. (2016, 25 Februari). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598.

Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington Books.

Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science, 32*(1), 5-28.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: A review of the literature. *International Journal of Information Management, 20*(1), 17-28.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46*(2), 229-273.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31-41.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111-132.

Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal, 35*(3), 638-652.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 26*(4), 596-607.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Dunod.

Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. Dalam R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Ed.), *Impression management in the organization* (hlm. 143-170). Lawrence Erlbaum.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management, 31*(1), 126-152.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*(1), 1-6.

Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113-165.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. Dalam D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (hlm. 150-167). University of Michigan.

Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. Knopf.

Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.

Gallup. (2024). *State of the global workplace: 2024 report*. Gallup.

Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage.

Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal, 31*(1), 9-41.

Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication, 11*(3), 141-148.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(6), 1216-1229.

Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication* (Edisi ke-6). Brown & Benchmark.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393-417.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*(1), 96-107.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal, 45*(5), 1029-1045.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 474-487.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*(5), 26-34.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 72*(2), 164-174.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly, 16*(2), 216-229.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Edisi ke-3). McGraw-Hill.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (Edisi ke-3). Psychological Assessment Resources.

Homans, G. C. (1950). *The human group*. Harcourt, Brace.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321-339.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Dalam J. G. Hunt & L. L. Larson (Ed.), *Leadership: The cutting edge* (hlm. 189-207). Southern Illinois University Press.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 323-352.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Ed.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.

Irawanto, D. W. (2009). An analysis of national culture and leadership practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management, 4*(2), 41-48.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (Edisi ke-2). Houghton Mifflin.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 530-557.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review, 16*(2), 366-395.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530-541.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151-188.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36-51.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157-167.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. Delacorte.

Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management, 23*(5), 627-658.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*(2), 263-291.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71-79.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(4), 681-706.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 52*(5), 90-102.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. Dalam D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 15, hlm. 192-238). University of Nebraska Press.

Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist, 28*(2), 107-128.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021a). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021b). *Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal, 18*(4), 769-783.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*(3), 375-403.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology, 65*(4), 440-452.

Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors, 13*(11), 3-9.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive, 5*(2), 48-60.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254-284.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59-67.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review, 57*(2), 106-114.
Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49.
Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342.
Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. actions. *Social Forces, 13*(2), 230-237.
Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(6), 822-832.
Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*(2), 325-340.
Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass.
Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 46*(1), 38-50.
Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 21*(3), 243-255.
Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations, 1*(1), 5-41.
Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271-299.
Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*(2), 157-189.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (hlm. 1297-1349). Rand McNally.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-717.

Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology, 49*(1), 24-33.

Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Business One Irwin.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*(2), 226-251.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (Edisi ke-12). McGraw-Hill.

Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond*. Scott, Foresman.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. Dalam P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (hlm. 276-322). Routledge & Kegan Paul.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*(2), 99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist, 56*(3), 227-238.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review, 54*(2), 100-110.
McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Wadsworth.
Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces, 18*(4), 560-568.
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review, 28*(3), 62-73.
Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (Edisi ke-11). McGraw-Hill.
Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin, 82*(2), 213-225.
Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science, 26*(3), 322-341.
Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall.
Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. Wiley.
Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review, 7*(1), 80-88.
Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). *A spiritual audit of corporate America*. Jossey-Bass.
Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (Edisi ke-4). Sage.
Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725.
Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology, 12*(2), 125-135.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*(2), 210-227.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.

Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists Press.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941-966.

Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behavior: Human behavior at work* (Edisi ke-14). McGraw-Hill.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392-423.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754-1774.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (Edisi ke-8). McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (Edisi ke-9). Sage.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review, 82*(4), 74-81.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680-693.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Scribner.

Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review, 32*(2), 194-208.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review, 50*(3), 367-373.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 570-581.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press.

Pittenger, D. J. (1993). The utility of the Myers-Briggs Type Indicator. *Review of Educational Research, 63*(4), 467-488.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly, 12*(2), 296-320.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin.

Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology, 70*(4), 706-719.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1), 65-105.

Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612-624.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*(3), 363-377.

Raven, B. H. (1965). Social influence and power. Dalam I. D. Steiner & M. Fishbein (Ed.), *Current studies in social psychology* (hlm. 371-382). Holt, Rinehart and Winston.

Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial*.

Republik Indonesia. (2016). *Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas*.

Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*.

Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.

Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.

Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(1), 69-93.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 40-50.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (Edisi ke-19). Pearson.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management, 31*(2), 212-236.

Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin, 132*(1), 1-25.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal, 41*(6), 658-672.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center, University of Chicago.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. Holt, Rinehart and Winston.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology, 10*, 173-220.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied, 80*(1), 1-28.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review, 31*(2), 256-269.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 44-57.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research, 36*(5), 555-599.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Edisi ke-4). Jossey-Bass.

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262-274.

Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2016). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings* (Working paper). Fox School of Business, Temple University.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437-453.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1-65.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.

Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Harper.
Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262-1289.
Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41.
Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Macmillan.
Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics, 69*(1), 99-118.
Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan and T. Cadell.
Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally.
Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*(4), 526-537.
Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204-221.
Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal, 40*(5), 1122-1149.
Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240-261.
Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(1), 27-44.
Stiehm, J. H., & Townsend, N. W. (2002). *The U.S. Army War College: Military education in a democracy*. Temple University Press.
Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*(1), 35-71.
Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Ed.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.

Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decisions involving risk* (Tesis magister tidak diterbitkan). Massachusetts Institute of Technology.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Dalam W. G. Austin & S. Worchel (Ed.), *The social psychology of intergroup relations* (hlm. 33-47). Brooks/Cole.

Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), 13-35.

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500-517.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review, 74*(5), 79-90.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (hlm. 889-935). Rand McNally.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior, 13*(3), 265-274.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill.

Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology, 4*(1), 25-29.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 447-476.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review, 9*(4), 653-669.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384-399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies, 2*(4), 419-427.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*(4157), 1124-1131.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201-210.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*(4), 298-318.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008-1022.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior, 1*, 209-264.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(2), 212-240.

Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. McGraw-Hill.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.

Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology, 58*(3), 327-332.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 247-252.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Penerj.). Free Press.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361-386.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Edisi ke-2). Jossey-Bass.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77-140.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science, 330*(6004), 686-688.

World Health Organization. (2019, 28 Mei). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. World Health Organization.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.

Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18*(5), 459-482.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Edisi ke-8). Pearson.

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 132-140.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review, 55*(3), 67-78.

TENTANG PENULIS

Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B.



Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nusa Cendana (Undana), Kupang. Latar belakang keilmuannya konsisten di bidang administrasi bisnis, mulai dari Diploma III di Politeknik Sukabumi, Sarjana di Universitas Terbuka, hingga Magister di Universitas Respati Indonesia. Bidang kajian yang ditekuninya adalah pengembangan dan desain organisasi. Sebelum memasuki dunia akademik, penulis meniti karier sebagai praktisi selama hampir 17 tahun. Pengalamannya sebagai Estate Manager di sebuah perusahaan perkebunan nasional pada 2009–2025 memberinya banyak pelajaran tentang komunikasi kerja, penyelesaian masalah operasional, serta dinamika hubungan antarindividu di lapangan. Kesempatan merintis usaha sebagai pendiri sekaligus direktur sebuah perusahaan rintisan (startup) juga membekalinya dengan pemahaman nyata tentang tantangan membangun tim dan menjaga kerja sama yang sehat di tempat kerja. Perpaduan pengalaman manajerial dan minat akademik itulah yang mewarnai buku ini: teori perilaku organisasi dihadirkan berdampingan dengan kenyataan yang dihadapi manajer dan karyawan sehari-hari. Penulis aktif melakukan riset serta pengabdian kepada masyarakat dan dapat dihubungi melalui e-mail: ravel.anwar@staf.undana.ac.id.

Rachman Hadi, A.Md., S.Kom., M.A.B.



Penulis adalah dosen tetap pada Politeknik Bina Citra Informatika. Latar belakang akademiknya memadukan bidang sistem informasi dan administrasi bisnis, yang ditempuh melalui Diploma III Manajemen Informatika di Universitas Budi Luhur, Sarjana Sistem Informasi di Universitas Respati Indonesia, dan Magister Administrasi Bisnis di universitas yang sama. Penulis memiliki pengalaman profesional lebih dari satu dekade di perusahaan multinasional dan manufaktur, mencakup analisis data, administrasi penjualan, keuangan pemasaran, persediaan, sumber daya manusia, urusan umum (general affairs), hingga teknologi informasi. Sejak 2017 ia mengemban peran HRGA dan IT, dengan tanggung jawab meliputi pengelolaan sumber daya manusia, penggajian, BPJS, anggaran, administrasi umum, serta dukungan TI bagi kantor pusat dan kantor site. Kompetensinya diperkuat melalui berbagai pelatihan, antara lain Leadership for Supervisor, Human Resources, Strategic Business Partner, perpajakan PPh Pasal 21, dan Windows Server, serta Sertifikasi BNSP HR Supervisor. Pengalaman mengelola sumber daya manusia dari dekat memberi penulis perspektif praktis tentang bagaimana kebijakan, data, dan teknologi memengaruhi perilaku orang di tempat kerja, perspektif yang turut memperkaya buku ini. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: hadi.rachman@istikombci.ac.id.

SINOPSIS BUKU

Manusia dan Organisasi: Pemahaman Mendalam tentang Perilaku di Dunia Kerja

Organisasi pada hakikatnya adalah *manusia.*

Mengapa seorang karyawan bersemangat sementara yang lain kehilangan gairah? Mengapa sebuah tim mampu melampaui target sementara tim lain terjebak dalam konflik? Mengapa sebagian organisasi bertahan dalam guncangan sementara yang lain runtuh? Pertanyaan-pertanyaan ini tidak cukup dijawab dengan intuisi.

Buku referensi ini mengajak pembaca memahami manusia di dunia kerja secara sistematis, dengan bertumpu pada teori dan bukti penelitian. **Lima belas bab** disusun dalam lima bagian yang mengikuti tiga tingkat analisis perilaku organisasi: fondasi dan keberagaman di tempat kerja; dimensi individu, yaitu sikap, kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, nilai, persepsi, pengambilan keputusan, dan motivasi; dinamika kelompok dan tim, yaitu komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan, politik organisasi, dan konflik; serta sistem dan struktur, yaitu desain organisasi, budaya organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia.

Sebagai nilai tambah, bagian kelima membahas perubahan organisasi, manajemen stres, dan perilaku organisasi di **era BANI** (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*), yang menuntut resiliensi, kelincahan (*agility*), dan keamanan psikologis (*psychological safety*).

Teori tidak dibiarkan jauh dari kenyataan. Setiap bab dilengkapi ilustrasi kasus dari konteks Indonesia, mulai dari kantor pelayanan publik, tim tanggap bencana, dan kepala desa yang menggerakkan warga, hingga rumah sakit daerah di tengah pandemi.

YANG ANDA TEMUKAN DI DALAMNYA

- Lima bagian dan lima belas bab, dari level mikro hingga makro
- Tujuan pembelajaran di awal setiap bab
- Kutipan para ahli beserta tahun karyanya, sehingga sumber asli mudah ditelusuri
- Ilustrasi kasus dari organisasi publik, swasta, dan komunitas di Indonesia
- Rangkuman dan pertanyaan diskusi di akhir setiap bab

UNTUK SIAPA BUKU INI

Mahasiswa program sarjana, magister, dan doktor di bidang ilmu administrasi, manajemen, dan ilmu sosial lainnya; dosen yang membutuhkan bahan ajar; serta praktisi, pimpinan organisasi, dan aparatur yang ingin memahami manusia di tempat kerja secara lebih mendalam.

PENULIS
Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B.
Rachman Hadi, A.Md., S.Kom., M.A.B.

Organisasi pada hakikatnya adalah manusia.
Mengapa seorang karyawan bersemangat sementara yang lain kehilangan gairah? Mengapa sebuah tim mampu melampaui target sementara tim lain terjebak dalam konflik? Mengapa sebagian organisasi bertahan dalam guncangan sementara yang lain runtuh? Pertanyaan-pertanyaan ini tidak cukup dijawab dengan intuisi.
Buku referensi ini mengajak pembaca memahami manusia di dunia kerja secara sistematis, dengan bertumpu pada teori dan bukti penelitian. Lima belas bab disusun dalam lima bagian yang mengikuti tiga tingkat analisis perilaku organisasi: fondasi dan keberagaman di tempat kerja; dimensi individu, yaitu sikap, kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, nilai, persepsi, pengambilan keputusan, dan motivasi; dinamika kelompok dan tim, yaitu komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan, politik organisasi, dan konflik; serta sistem dan struktur, yaitu desain organisasi, budaya organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia.
Sebagai nilai tambah, bagian kelima membahas perubahan organisasi, manajemen stres, dan perilaku organisasi di era BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), yang menuntut resiliensi, kelincahan (agility), dan keamanan psikologis (psychological safety).
Teori tidak dibiarkan jauh dari kenyataan. Setiap bab dilengkapi ilustrasi kasus dari konteks Indonesia, mulai dari kantor pelayanan publik, tim tanggap bencana, dan kepala desa yang menggerakkan warga, hingga rumah sakit daerah di tengah pandemi.

YANG ANDA TEMUKAN DI DALAMNYA

Lima bagian dan lima belas bab, dari level mikro hingga makro

- Tujuan pembelajaran di awal setiap bab
- Kutipan para ahli beserta tahun karyanya, sehingga sumber asli mudah ditelusuri
- Ilustrasi kasus dari organisasi publik, swasta, dan komunitas di Indonesia
- Rangkuman dan pertanyaan diskusi di akhir setiap bab

UNTUK SIAPA BUKU INI

Mahasiswa program sarjana, magister, dan doktor di bidang ilmu administrasi, manajemen, dan ilmu sosial lainnya; dosen yang membutuhkan bahan ajar; serta praktisi, pimpinan organisasi, dan aparatur yang ingin memahami manusia di tempat kerja secara lebih mendalam.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Manajemen

ISBN 978-634-317-481-3

9 786343 174813