

Fahrizal | Sopiah | Rizky Fahmi Saputra
Winda Purwaning Suhairiya | Alfina Nur Jannah
Yudha Pradana Surya Pamungkas | Kania Sunu Agustin
Dinda Nuzulia Rahmah | Pandu Yudi Putra | Dida Maulidya Al Afshana
Salsa Rahmawati Saputri | Tisa Reta Vianda | Keisa Ghautsi Arifa
Editor: Dida Maulidya Al Afshana | Alfina Nur Jannah

Perilaku Organisasi



Dari Riset Ilmiah menuju
Keberagaman dan Keunggulan
Organisasi Digital dalam Lintas Generasi

Perilaku Organisasi

Dari Riset Ilmiah menuju
Keberagaman dan Keunggulan
Organisasi Digital dalam Lintas Generasi

Fahrizal | Sopiah | Rizky Fahmi Saputra
Winda Purwaning Suhairiya | Alfina Nur Jannah
Yudha Pradana Surya Pamungkas | Kania Sunu Agustin
Dinda Nuzulia Rahmah | Pandu Yudi Putra | Dida Maulidya Al Afshana
Salsa Rahmawati Saputri | Tisa Reta Vianda | Keisa Ghautsi Arifa

Editor: Dida Maulidya Al Afshana | Alfina Nur Jannah

 Penerbit
litnus.

**PERILAKU ORGANISASI:
DARI RISET ILMIAH MENUJU KEBERAGAMAN DAN
KEUNGGULAN ORGANISASI DIGITAL DALAM LINTAS GENERASI**

Penulis : Fahrizal | Sopiah | Rizky Fahmi Saputra | Winda Purwaning Suhairiya
Alfina Nur Jannah | Yudha Pradana Surya Pamungkas | Kania Sunu Agustin
Dinda Nuzulia Rahmah | Pandu Yudi Putra | Dida Maulidya Al Afshana
Salsa Rahmawati Saputri | Tisa Reta Vianda | Keisa Ghautsi Arifa

ISBN : 978-623-127-894-4

Copyright © Mei 2026

Ukuran: 15.5 cm x 23 cm; Hal: viii + 386

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Editor : Dida Maulidya Al Afshana & Alfina Nur Jannah

Desainer sampul : D. Gea Nuansa

Penata isi : Noufal Fahriza

Cetakan I, Mei 2026

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

CV. Literasi Nusantara Abadi

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: penerbitlitnus@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku *Perilaku Organisasi: Dari Riset Ilmiah Menuju Keberagaman dan Keunggulan Organisasi Digital dalam Lintas Generasi* ini dapat diselesaikan dengan baik.

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai perilaku organisasi dalam konteks perkembangan dunia kerja yang terus mengalami transformasi, khususnya di era digital. Perubahan yang cepat, keberagaman generasi dalam organisasi, serta tuntutan akan kepemimpinan yang adaptif dan berintegritas menjadi latar belakang utama penyusunan buku ini.

Pembahasan dalam buku ini mencakup berbagai aspek penting, mulai dari konsep dasar perilaku organisasi, dinamika individu dan kelompok, komunikasi lintas generasi, hingga isu-isu strategis seperti kepemimpinan, budaya organisasi, manajemen konflik, serta peran sistem sumber daya manusia. Seluruh materi disajikan dengan pendekatan ilmiah yang diharapkan mampu menjembatani antara teori dan praktik di dunia kerja.

Buku ini merupakan hasil kolaborasi berbagai penulis yang memiliki latar belakang keilmuan dan perspektif yang beragam, sehingga diharapkan dapat memberikan sudut pandang yang lebih kaya dan relevan terhadap tantangan organisasi modern.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan guna penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi,

serta pembaca umum yang ingin memahami perilaku organisasi secara lebih mendalam.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini.

Malang, 06 Mei 2026

Penulis



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	v

■ **BAB I**

APA ITU PERILAKU ORGANISASI?	1
------------------------------------	---

Penulis: Fahrizal & Sopiah

■ **BAB II**

DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION IN ORGANIZATIONS	27
---	----

Penulis: Fahrizal & Sopiah

■ **BAB III**

DINAMIKA SIKAP KERJA (<i>JOB ATTITUDES</i>) DI ERA DIGITAL (TECHNOSTRESS, PARADOKS OTONOMI, DAN TANTANGAN MANAJEMEN TALENTA LINTAS GENERASI)	51
--	----

Penulis: Rizky Fahmi Saputra & Sopiah

■ **BAB IV**

EMOTIONS AND MOODS (INTERAKSI DIGITALISASI, LINTAS GENERASI, DAN PERILAKU ORGANISASI)	73
---	----

Penulis: Winda Purwaning Suhairiya & Sopiah

- BAB V**
 PERSONALITY AND INDIVIDUAL
 DIFFERENCE IN THE ERA OF DIGITAL
 TRANSFORMATION 107
 Penulis: Alfina Nur Jannah & Sopiah

- BAB VI**
 PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN
 INDIVIDU DALAM REALITAS YANG
 TERSARING ANTARA ATASAN DAN
 BAWAHAN 125
 Penulis: Yudha Pradana Surya Pamungkas & Sopiah

- BAB VII**
 MOTIVATION CONCEPTS: DINAMIKA
 MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK DI
 ERA KERJA DIGITAL 141
 Penulis: Kania Sunu Agustin & Sopiah

- BAB VIII**
 MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
 DALAM ORGANISASI: TINJAUAN
 LITERATUR 169
 Penulis: Dinda Nuzulia Rahmah & Sopiah

- BAB IX**
 FOUNDATIONS OF GROUP BEHAVIOR:
 INTEGRASI DINAMIKA STRUKTURAL,
 PSIKOLOGIS, DAN KONTEKSTUAL DALAM
 TIM ORGANISASI MODERN 183
 Penulis: Pandu Yudi Putra & Sopiah

- BAB X**
 MEMAHAMI TIM KERJA KOLABORASI
 DIGITAL, DINAMIKA LINTAS GENERASI &
 PENINGKATAN EFEKTIVITAS TIM DI ERA
 TRANSFORMASI 201
 Penulis: Dida Maulidya Al Afshana & Sopiah

- BAB XI**
 KOMUNIKASI ANTAR GENERASI DI ERA
 DIGITAL: MENJEMBATANI PERBEDAAN
 DALAM ORGANISASI 217
 Penulis: Salsa Rahmawati Saputri & Sopiah

- BAB XII**
 EVOLUSI KEPEMIMPINAN DALAM
 ORGANISASI KONTEMPORER: DARI TEORI
 KLASIK KE PENDEKATAN MODERN 235
 Penulis: Tisa Reta Vianda & Sopiah

- BAB XIII**
 KEKUASAAN DAN POLITIK (INTERAKSI
 DIGITALISASI, LINTAS GENERASI DAN
 PERILAKU PERUSAHAAN) 257
 Penulis: Keisa Ghautsi Arifa & Sopiah

- BAB XIV**
 MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI
 SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN
 KINERJA ORGANISASI DI ERA DIGITAL 279
 Penulis: Alfina Nur Jannah, Kania Sunu Agustis,
 Keysa Ghautsi Arifa & Sopiah

- **BAB XV**
 STRUKTUR ORGANISASI 293
 Penulis: Fahrizal, Yudha Pradana Surya Pamungkas & Sopiah

- **BAB XVI**
 BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN
 (PERSPEKTIF LINTAS GENERASI DAN
 TRANSFORMASI DIGITAL)..... 317
 Penulis: Dida Maulidya Al Afshana, Rizky Fahmi Saputra,
 Pandu Yudi Putra & Sopiah

- **BAB XVII**
 PERAN SISTEM DAN PRAKTIK HR YANG
 EFEKTIF DALAM ORGANISASI 331
 Penulis: Salsa Rahmawati Saputri, Dinda Nuzulia Rahmah &
 Sopiah

- **BAB XVIII**
 STRESS AND HEALTH IN ORGANIZATIONS.. 345
 Penulis: Tisa Reta Vianda, Winda Purwaning Suhairiya &
 Sopiah

- Biografi Penulis 371



BAB I

APA ITU PERILAKU ORGANISASI?

Penulis: Fahrizal & Sopiah

A. Pendahuluan

Mungkin saat ini muncul pertanyaan dalam benak Anda: «Apa sebenarnya esensi dari perilaku organisasi, dan apa relevansinya bagi saya?» Kita akan segera mengupas definisi *Organizational Behavior* (OB) secara mendalam, namun mari kita awali pembahasan ini dengan melihat tujuan akhirnya: mengapa OB menjadi begitu krusial dan nilai tambah apa yang dapat Anda peroleh dari disiplin ilmu ini.

Secara historis, akar Perilaku Organisasi dapat ditelusuri sejak Revolusi Industri, ketika dunia kerja lebih menekankan efisiensi struktural dan hierarki birokratis sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Weber (Kupiek, 2024). Pendekatan awal ini berfokus pada sistem dan produktivitas teknis, sementara dimensi perilaku manusia dalam organisasi relatif kurang mendapat perhatian sistematis. Hal ini mungkin mengundang refleksi kritis: bukankah organisasi pada hakikatnya digerakkan oleh manusia? Jika organisasi hanya sebaik orang-orang yang membentuknya, maka seharusnya pemahaman mengenai bagaimana individu mengambil keputusan, berkomunikasi, dan berinteraksi menjadi fondasi utama studi manajemen.

Namun, paradigma ini mulai bergeser pada awal abad ke-20 melalui Gerakan Hubungan Manusia, khususnya setelah studi Hawthorne oleh Elton Mayo mengungkapkan bahwa faktor sosial—seperti perhatian, motivasi, dan dinamika kelompok informal—berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Sanders, 2021). Temuan ini menegaskan bahwa konteks psikososial dapat memodifikasi perilaku individu di tempat kerja, sehingga membuka kesadaran baru akan pentingnya aspek interpersonal dalam praktik manajerial.

Kesadaran tersebut semakin menguat pasca Perang Dunia II, ketika sekolah bisnis mulai mengintegrasikan wawasan dari berbagai disiplin ilmu sosial ke dalam kerangka studi manajemen. Pada dekade 1950–1960-an, Perilaku Organisasi resmi berkembang sebagai bidang yang *distinct*, diperkuat oleh kontribusi teoretis March dan Simon dalam memahami proses pengambilan keputusan organisasi (Augier, 2004). Hingga kini, sifat interdisipliner OB memungkinkannya merespons tantangan kontemporer seperti globalisasi dan transformasi digital secara adaptif, sambil tetap berfokus pada inti kajiannya: individu dan kelompok dalam organisasi.

Relevansi praktis dari pendekatan interdisipliner ini tercermin dalam berbagai laporan bisnis global terbaru yang menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi kini sangat bergantung pada pemahaman mendalam terhadap dimensi manusia. Sebagai contoh, laporan *The State of Organizations 2026* oleh McKinsey & Company, (2026) mengungkapkan bahwa di tengah masifnya transformasi digital, hanya 33% pemimpin yang merasa benar-benar siap menghadapi perubahan struktural tersebut, sebuah temuan yang menegaskan urgensi penguatan kapasitas kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human-centric leadership*). Hal ini sejalan dengan data dari Deloitte, (2025) yang mencatat bahwa 70% tenaga kerja global cenderung memilih dan bertahan pada organisasi yang menawarkan *Employee Value Proposition* (EVP) berbasis pengembangan individu dan kesejahteraan psikologis di era kecerdasan buatan. Pada akhirnya,



BAB II

DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION IN ORGANIZATIONS

Penulis: Fahrizal & Sopiah

A. Latar Belakang

Lanskap organisasi modern telah menunjukkan kemajuan yang tidak merata selama dekade terakhir. Sejak 2014, beberapa perusahaan teknologi global memang mencatat peningkatan dalam representasi gender; misalnya, Facebook melaporkan peningkatan proporsi karyawan perempuan dari 15 menjadi 23 persen. Namun, ketika fokus analisis beralih ke etnisitas dan usia, stagnasi yang mengkhawatirkan terlihat jelas. Jelas bahwa proporsi talenta teknis Afrika-Amerika atau Latin di raksasa teknologi seperti Google dan Microsoft hanya meningkat sedikit, yaitu 1 persen. Ketimpangan ini terutama menonjol di Apple, di mana representasi teknis Amerika telah stagnan di angka 6 persen kurang dari setengah proporsi demografis mereka dalam populasi AS (Robbins & Judge, 2024).

Penurunan statistik ini membuktikan bahwa fokus semata-mata pada perekrutan tidaklah cukup. Aysola et al. (2023) menggambarkan fenomena ini sebagai “efek pintu putar” di mana organisasi berhasil

membuka pintu bagi talenta dari kelompok yang terpinggirkan namun gagal mempertahankan mereka. Kegagalan retensi ini tidak terjadi tanpa sebab; hal ini didorong oleh mekanisme eksklusi yang seringkali tidak terlihat, seperti mikro agresi, kurangnya bimbingan, dan apa yang disebut pemanfaatan profesionalisme sebagai senjata di mana standar kinerja diterapkan secara tidak adil untuk meminggirkan kelompok tertentu. Tanpa intervensi budaya yang mendalam, inisiatif keragaman seringkali menjadi simbolisme belaka, di mana kehadiran minoritas hanya bersifat simbolis tanpa partisipasi substansial dalam pengambilan keputusan (Law & Tan, 2026).

Penting untuk memahami perbedaan antara keragaman dan inklusi untuk menghindari kebingungan. Keragaman berkaitan dengan campuran orang, sementara inklusi berkaitan dengan membuat campuran tersebut berfungsi (Aysola et al., 2023). Keragaman adalah spektrum demografis yang ada dalam suatu organisasi, termasuk ras, gender, usia, dan etnisitas. Inklusi adalah proses sosial yang memastikan individu merasa diterima, suaranya didengar dalam keputusan formal dan informal, serta memiliki akses yang adil terhadap informasi dan dukungan sosial. Inklusi adalah kunci untuk memupuk keberagaman yang sejati, memastikan bahwa keragaman tersebut melampaui batas individu yang terisolasi dan menjadi kesatuan yang hidup dan terhubung.

Bab ini bertujuan untuk mengeksplorasi kompleksitas tersebut melalui pendekatan berbasis bukti (*evidence-based*). Pembahasan akan dimulai dengan dekonstruksi karakteristik biografis untuk membedakan mitos dan fakta, analisis mekanisme psikologis penghambat seperti *stereotype threat*, hingga formulasi strategi manajemen dalam mengelola perbedaan dan kesetaraan. Melalui kerangka ini, diharapkan pembaca dapat memahami bahwa inklusi bukan sekadar pelengkap etis, melainkan prasyarat strategis untuk keberlanjutan organisasi modern.



BAB III

DINAMIKA SIKAP KERJA (JOB ATTITUDES) DI ERA DIGITAL (TECHNOSTRESS, PARADOKS OTONOMI, DAN TANTANGAN MANAJEMEN TALENTA LINTAS GENERASI)

Penulis: Rizky Fahmi Saputra & Sopiah

A. Pendahuluan

Dalam manajemen strategis modern, konsep pemberdayaan digital telah bergeser dari sekadar adopsi alat teknis menjadi fondasi utama dalam menciptakan nilai dan efisiensi operasional. Digitalisasi telah memungkinkan organisasi untuk beroperasi dalam struktur yang lebih cerdas, lincah, dan terintegrasi melalui konsep Smart Industry (Bondarouk & Olivás-Luján, 2022). Secara empiris, transformasi ini memberikan dampak signifikan pada berbagai skala industri. Pada sektor bisnis kecil (B2B), platform digital bertindak sebagai katalis yang merombak rantai nilai tradisional, memungkinkan efisiensi

biaya transaksi sekaligus memperluas jangkauan pasar secara global (Huo et al., 2024).

Keberhasilan teknis ini juga terlihat jelas dalam manajemen rantai pasok global, dimana penggunaan kerangka kerja cerdas berbasis data mampu memitigasi ketidakpastian operasional melalui sistem indeks yang akurat (Xiao et al., 2022). Selain itu, dalam ekosistem platform yang kompleks, keputusan berbasis algoritma telah menjadi standar baru untuk menjaga profitabilitas dan keseimbangan distribusi dalam rantai pasok (Tian et al., 2025). Secara teknis dan ekonomi, digitalisasi adalah pencapaian yang sukses, organisasi kini menjadi lebih ringkas dan teratur (Robbins & Judge, 2013). Namun, ketika perspektif analisis digeser ke dimensi perilaku organisasi, muncul anomali yang menunjukkan bahwa keandalan sistem teknologi sering kali tidak berbanding lurus dengan kesejahteraan psikologis manusia (Clegg et al., 2024).

Keberlanjutan transformasi digital ini kini sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyelaraskan kemajuan teknologi dengan kesejahteraan jangka panjang karyawan. Pengukuran keberlanjutan teknologi (*perceived technological sustainability*) tidak lagi hanya dilihat dari daya tahan perangkat keras, melainkan dari sejauh mana teknologi tersebut mendukung kesehatan mental dan produktivitas berkelanjutan tanpa menguras energi psikologis pekerja (Modli & Uniwersytet, 2026). Tanpa keseimbangan ini, organisasi berisiko mengalami kelelahan sistemik di mana teknologi yang canggih justru menjadi beban operasional karena ketidaksiapan kapasitas kognitif manusianya.

Paradoks produktivitas modern mengungkapkan realitas yang mengkhawatirkan. Disaat mesin bekerja lebih baik, manusia justru merasa semakin terbebani. Fenomena ini didukung oleh data global yang menunjukkan adanya krisis sikap kerja yang mendalam. Laporan terbaru mencatat bahwa meskipun kerja fleksibel telah menjadi norma pascapandemi, tingkat stres karyawan global tetap berada pada angka tertinggi, yaitu sebesar 44% (Gallup, 2025).



BAB IV

EMOTIONS AND MOODS (INTERAKSI DIGITALISASI, LINTAS GENERASI, DAN PERILAKU ORGANISASI)

Penulis: Winda Purwaning Suhairiya & Sopiah

A. Pendahuluan

Emosi dan suasana hati merupakan komponen fundamental dalam perilaku individu karena memengaruhi cara seseorang berpikir, menilai situasi, dan bertindak dalam konteks sosial maupun organisasi. Bukti lintas budaya menunjukkan bahwa frekuensi dan intensitas pengalaman emosional berbeda antar masyarakat, yang mengindikasikan bahwa ekspresi emosi dipengaruhi oleh norma budaya dan ekspektasi sosial. Selain itu, kondisi emosional juga berfluktuasi seiring waktu dan tuntutan situasional, sehingga tidak bersifat statis. Pola-pola tersebut menegaskan pentingnya memahami emosi dan suasana hati sebagai variabel kunci dalam menjelaskan perilaku individu dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Untuk memahami peran tersebut, penting membedakan antara emosi sebagai respons intens terhadap stimulus tertentu dan suasana hati sebagai

kondisi afektif yang lebih umum serta berlangsung lebih lama. Afek umumnya diklasifikasikan menjadi afek positif seperti antusiasme dan kepuasan dan afek negatif seperti kemarahan dan kecemasan yang keduanya memengaruhi sikap dan interaksi interpersonal di tempat kerja. Interaksi negatif, termasuk workplace micro-aggressions, dapat meningkatkan afek negatif melalui proses emotional contagion (Junça-Silva & Ferreira, 2025), sementara stres kerja berkaitan dengan meningkatnya afek negatif yang membentuk perilaku kerja (Jasiński & Derbis, 2022). Pengalaman afektif tersebut berakar pada emosi dasar seperti marah, takut, bahagia, dan sedih, yang sering kali perlu dikelola melalui praktik emotional labor dalam konteks profesional (Üngüren et al., 2025) serta melalui kemampuan individu dalam mengatur emosi dalam interaksi kerja sehari-hari (Vanhanen et al., 2026).

Pemahaman tentang bagaimana emosi terbentuk menuntut perhatian pada faktor-faktor yang memengaruhi pengalaman emosional di organisasi. Peristiwa kerja, gaya kepemimpinan, dan interaksi sosial terbukti memengaruhi reaksi emosional karyawan. Perlakuan interpersonal yang negatif dapat memicu respons afektif melalui penularan emosi (Junça-Silva & Ferreira, 2025), sedangkan kepemimpinan yang berorientasi emosional dapat membentuk suasana hati kolektif dan kinerja karyawan (Wan et al., 2022). Temuan-temuan ini sejalan dengan affective events theory yang menjelaskan bahwa peristiwa kerja memicu reaksi emosional yang memengaruhi sikap dan kinerja, serta dengan konsep emotional intelligence yang menekankan kemampuan individu dalam mengenali dan mengelola emosi diri maupun orang lain.

Dinamika emosi tersebut memiliki implikasi penting bagi kehidupan organisasi karena emosi dan suasana hati berkaitan erat dengan kesejahteraan karyawan, kualitas hubungan kerja, dan efektivitas kinerja. Iklim organisasi yang tidak mendukung dapat meningkatkan stres dan perilaku disfungsional karyawan (Janiukštis et al., 2024), sementara tuntutan emotional labor yang tidak dikelola



BAB V

PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCE IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

Penulis: Alfina Nur Jannah & Sopiah

A. Pendahuluan

Transformasi digital telah berkembang menjadi fenomena global yang secara mendasar mengubah tatanan sosial, ekonomi, pendidikan, maupun organisasi. Digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan otomatisasi proses atau sistem, tetapi juga telah mengubah pada aspek interaksi manusia, konstruksi identitas, proses pengambilan keputusan, hingga dinamika psikologis individu. *Personality* atau kepribadian merupakan pola karakteristik yang relatif stabil dari pikiran, emosi, motivasi, dan perilaku individu yang membedakan satu individu dari individu lainnya serta memengaruhi cara individu tersebut merespons lingkungan sosial maupun situasional (McCrae & Costa Jr., 1997)

Kepribadian tidak hanya mencerminkan kecenderungan perilaku yang konsisten dari waktu ke waktu, tetapi juga mencerminkan struktur psikologis yang mendasari proses kognitif dan afektif individu.

Dalam perspektif psikologi modern, kepribadian dipahami sebagai konstruksi multidimensional yang mencakup sifat-sifat dasar (traits) yang relatif stabil sepanjang rentang kehidupan dewasa, meskipun tetap memungkinkan adanya perkembangan atau perubahan gradual akibat pengalaman dan interaksi sosial (Judge et al., 2013).

Individual differences merupakan suatu perbedaan yang dimiliki oleh setiap individu baik fisik maupun nonfisik yang menjadikan seseorang memiliki karakter berbeda antara yang satu dengan yang lainnya (Rodiyana & Puspitasari, 2021). Jika personality menjelaskan struktur umum sifat manusia, maka Individual differences menjelaskan mengapa individu berbeda dalam intensitas atau level setiap dimensi tersebut. Sebagai contoh, dua individu sama-sama memiliki trait *openness*, namun satu individu dapat berada pada level sangat tinggi sementara individu lainnya berada pada level moderat. Perbedaan tingkat ini terbukti menghasilkan variasi dalam kreativitas, toleransi terhadap ambiguitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Jones et al., 1998).

Personality dan individual differences menjadi semakin penting, karena karakteristik personal berperan dalam menentukan bagaimana seseorang merespons terhadap perkembangan teknologi, menyesuaikan diri dengan sistem digital, serta mengoptimalkan berbagai peluang yang dihasilkan oleh inovasi digital. Dalam konteks organisasi dan transformasi digital, personality differences menjadi faktor yang signifikan karena mampu menjelaskan variasi dalam digital readiness, memprediksi resistensi atau penerimaan terhadap teknologi, serta mengidentifikasi kerentanan terhadap technostress (Kalyuga, 2008). Oleh karena itu, personality differences menjadi faktor kunci dalam menjelaskan mengapa transformasi digital dapat berhasil pada sebagian karyawan, namun menimbulkan tekanan dan stres pada karyawan lainnya.

Berdasarkan telaah literatur Sebagian besar studi menempatkan personality sebagai variabel prediktor tunggal terhadap outcome tertentu (misalnya kinerja atau inovasi), tanpa mengaitkannya



BAB VI

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU DALAM REALITAS YANG TERSARING ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN

Penulis: Yudha Pradana Surya Pamungkas & Sopiah

A. Pendahuluan

Persepsi merupakan faktor penting yang memengaruhi cara individu memahami situasi serta mengambil keputusan dalam organisasi. Setiap individu memproses informasi berdasarkan pengalaman, nilai, dan kerangka berpikir yang dimiliki sehingga realitas yang dipahami sering kali bersifat subjektif. Dalam konteks perilaku organisasi modern, persepsi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu tetapi juga oleh dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks dan digital. Menurut Kinicki dan Fugate (2020), persepsi merupakan proses kognitif yang memungkinkan individu memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan informasi untuk membentuk pemahaman terhadap lingkungan kerja.

Dalam proses pengambilan keputusan, individu tidak selalu bertindak secara rasional karena keterbatasan dalam memproses informasi serta adanya bias kognitif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keputusan individu sering dipengaruhi oleh interpretasi subjektif terhadap informasi yang tersedia. Newell, Lagnado, dan Shanks (2020) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan manusia sangat dipengaruhi oleh cara individu memaknai informasi yang diterima, sehingga keputusan yang dihasilkan sering kali berbeda meskipun individu menghadapi situasi yang sama.

Perbedaan persepsi ini juga sering muncul dalam hubungan antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Atasan biasanya melihat suatu masalah dari perspektif strategis dan kepentingan organisasi secara luas, sedangkan bawahan lebih berfokus pada pengalaman kerja operasional sehari-hari. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2021), perbedaan perspektif tersebut dapat menimbulkan kesenjangan pemahaman yang memengaruhi komunikasi, evaluasi kinerja, serta proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Selain itu, perkembangan teknologi dan digitalisasi organisasi juga memengaruhi cara individu membentuk persepsi dan membuat keputusan. Lingkungan kerja yang semakin dinamis membuat individu harus menafsirkan informasi yang kompleks dan sering berubah. Griffin, Phillips, dan Gully (2020) menyatakan bahwa dalam organisasi modern, persepsi individu terhadap informasi dan situasi kerja menjadi faktor penting yang menentukan kualitas keputusan serta efektivitas kerja tim.

Dengan demikian, pemahaman mengenai bagaimana persepsi membentuk realitas yang tersaring dalam organisasi menjadi penting untuk menjelaskan mengapa atasan dan bawahan sering memiliki pandangan yang berbeda terhadap suatu keputusan. Perbedaan persepsi tersebut tidak selalu menunjukkan kesalahan salah satu pihak, melainkan mencerminkan bagaimana individu memaknai realitas organisasi berdasarkan pengalaman, posisi, dan informasi yang mereka miliki.



BAB VII

MOTIVATION CONCEPTS: DINAMIKA MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK DI ERA KERJA DIGITAL

Penulis: Kania Sunu Agustin & Sopiah

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam penentu persaingan organisasi di global dan transformasi digital. Keunggulan organisasi dalam bersaing yang berkelanjutan sangat diperlukan. Selain Strategi pasar, teknologi, dan modal sebagai penentu keunggulan organisasi, kualitas sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting dimiliki, karena sebagai penggerak dalam organisasi, pengambilan keputusan, dan melakukan inovasi. Sehingga penting bagi organisasi memahami perilaku individu karena dapat membentuk organisasi menjadi lebih baik (Fatonah et al., 2024).

Perilaku individu memiliki dampak substansial pada keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja individu adalah motivasi. Motivasi adalah dorongan internal seseorang yang memberi energi, mengarahkan, dan mempertahankan

perilaku kerjanya. Dalam teks tradisional, motivasi ditelusuri kembali ke teori hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow dan teori motivasi dua faktor oleh Frederick Herzberg. Menurut metode ini, kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh individu adalah sumber motivasi seseorang untuk bekerja. Seiring waktu, dengan perkembangan bidang ilmu manajemen, pandangan ini telah berkembang untuk memasukkan dimensi kognitif dan psikologis individu.

Namun, transformasi digital menimbulkan dilema manajemen motivasi yang baru. Praktik kerja telah direvolusi menjadi lebih fleksibel melalui kombinasi kantor dan kerja jarak jauh, karena penggunaan teknologi yang jauh lebih banyak dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan fleksibilitas, tetapi juga stres kerja, kelelahan, dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan di kalangan karyawan. Perbedaan generasi dalam sifat individu juga memengaruhi keputusan karyawan tentang apa yang memotivasi mereka dan sumber motivasi di tempat kerja (Iskandar, 2024).

B. Landasan Teori dan Konseptual

Grand Theory: Motivation Concepts

1. Teori Kebutuhan-Abraham Maslow

Teori kebutuhan Abraham Maslow dianggap sebagai salah satu teori paling populer dalam psikologi dan manajemen. Maslow mengatakan bahwa manusia memiliki banyak kebutuhan yang tersusun dalam hierarki atau piramida. Setiap kebutuhan mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu dalam hidup mereka. Maslow (1943) mengusulkan bahwa ada lima tingkatan inti kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Sifat hierarkis ini berarti bahwa manusia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah sebelum beralih ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (Andina et al., 2025).



BAB VIII

MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DALAM ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR

Penulis: Dinda Nuzulia Rahmah & Sopiah

A. Pendahuluan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, organisasi dituntut tidak hanya memiliki sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga individu yang memiliki dorongan kuat untuk bekerja secara optimal. Motivasi menjadi elemen penting karena berkaitan langsung dengan kinerja, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi (Robbins & Judge, 2022).

Motivasi kerja berperan sebagai elemen yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dan berorientasi pada pencapaian prestasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi

akan menunjukkan perilaku kerja proaktif, rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta keinginan kuat untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi (Ashari et al., 2025).

Peran sumber daya manusia dalam organisasi tidak dapat diremehkan karena dua alasan utama: pertama, sumber daya manusia memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Mereka mempengaruhi seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Kemampuan keterampilan, dan kontribusi karyawan secara langsung berdampak pada produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Kedua, dari segi finansial, sumber daya manusia merupakan komponen pengeluaran yang substansial bagi sebagian besar organisasi (Yusuf, 2024).

Tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mengintegrasikan konsep motivasi ke dalam praktik manajerial yang efektif. Oleh karena itu, bab ini tidak hanya membahas teori motivasi, tetapi juga mengkaji implementasi praktisnya dalam organisasi modern, khususnya melalui desain pekerjaan, system penghargaan, keterlibatan karyawan, dan fleksibilitas kerja (Robbins & Judge, 2022).

B. Landasan Teori dan Konseptual

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses psikologis yang menjelaskan bagaimana individu mendorong untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi tidak hanya berkaitan dengan dorongan untuk bekerja, tetapi juga mencerminkan bagaimana individu mengalokasikan energy, meentukan arah perilaku, serta mempertahankan usaha dalam menghadapi tantangan kerja. Oleh karena itu, motivasi menjadi konsep kunci dalam memahami perilaku karyawan dan efektivitas organisasi. Secara konseptual, motivasi terdiri dari tiag elemen, yaitu intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas berkaitan dengan seberapa besar usaha yang diberikan individu, arah menunjukkan kesesuaian usaha dengan



BAB IX

FOUNDATIONS OF GROUP BEHAVIOR: INTEGRASI DINAMIKA STRUKTURAL, PSIKOLOGIS, DAN KONTEKSTUAL DALAM TIM ORGANISASI MODERN

Penulis: Pandu Yudi Putra & Sopiah

A. Pendahuluan

Organisasi kontemporer semakin tidak mungkin dijalankan oleh upaya individu yang terisolasi. Hampir setiap keputusan strategis, proses inovasi, maupun pelaksanaan tugas yang kompleks kini melibatkan bentuk koordinasi antarindividu yang terstruktur dalam kelompok atau tim. Kondisi ini bukan sekadar gejala kebetulan. Cross dan koleganya, sebagaimana dirujuk oleh Salas et al. (2025), mencatat bahwa waktu yang dihabiskan karyawan pada aktivitas kolaboratif meningkat lebih dari 50 persen dalam dua dekade terakhir. Maka memahami bagaimana kelompok terbentuk, berkembang, berfungsi,

dan kemudian menghasilkan atau gagal menghasilkan kinerja tertentu menjadi sebuah keniscayaan bagi kajian perilaku organisasi.

Robbins & Judge (2024) mendefinisikan kelompok sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi yang terdengar sederhana ini sesungguhnya menyimpan kompleksitas yang cukup besar. Terdapat kelompok formal yang dibentuk oleh struktur organisasi dengan tugas yang dirumuskan secara eksplisit, dan terdapat pula kelompok informal yang muncul dari kebutuhan sosial atau kesamaan minat. Keduanya, meskipun berbeda karakternya, sama-sama berdampak mendalam terhadap perilaku anggota serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari perspektif dinamika kelompok, Forsyth (2019) menekankan bahwa kelompok bukan sekadar kumpulan individu, melainkan sebuah sistem yang memiliki struktur, norma, pola interaksi, dan lintasan perkembangan sendiri. Pemahaman ini diperkuat oleh Luthans et al. (2021) yang menempatkan kelompok sebagai unit analisis fundamental dalam memahami perilaku organisasi, karena pada level inilah disposisi individu dikonversi menjadi produk kolektif. Colquitt et al. (2022) juga menekankan bahwa proses tim, seperti komunikasi dan koordinasi, berperan sebagai mekanisme penghubung antara input individu dengan hasil akhir kelompok.

Namun demikian, fokus pada kelompok tidak boleh menutupi kenyataan bahwa dinamika kelompok sering kali bersifat paradoksal. Kelompok dapat menjadi sumber inovasi, dukungan sosial, dan pembelajaran kolektif, tetapi juga dapat memunculkan fenomena disfungsi seperti social loafing, groupthink, konflik yang merusak, dan polarisasi. Kim et al. (2023), misalnya, menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap atasan dan persepsi politik organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku social loafing di kalangan pegawai publik di Korea Selatan. Temuan ini mempertegas bahwa efektivitas kelompok bukan hanya soal komposisi anggota,



BAB X

MEMAHAMI TIM KERJA KOLABORASI DIGITAL, DINAMIKA LINTAS GENERASI & PENINGKATAN EFEKTIVITAS TIM DI ERA TRANSFORMASI

Penulis: Dida Maulidya Al Afshana & Sopiah

A. Pendahuluan

Dalam lanskap organisasi kontemporer, kemampuan untuk membangun dan mengelola tim kerja yang efektif telah menjadi kompetensi inti yang menentukan keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Pergeseran paradigma ini dipercepat oleh dua kekuatan transformatif yang saling berinteraksi: digitalisasi yang mengubah cara kerja secara mendasar dan keberagaman generasi angkatan kerja yang semakin kompleks. Pandemi COVID-19 telah menjadi katalis yang mendorong adopsi model kerja hibrid dan virtual secara masif, sehingga batas-batas konvensional tim yang berbasis lokasi fisik kini semakin kabur (Robbins & Judge, 2024).

Di Indonesia, laporan McKinsey (2023) mencatat bahwa 64% perusahaan skala menengah dan besar telah mengimplementasikan

model tim kerja berbasis platform digital pasca pandemi. Realitas ini menuntut pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual tentang tim kerja. Di sisi lain, keberagaman generasi dalam angkatan kerja menciptakan dimensi kompleksitas baru. Saat ini, sebuah tim kerja dapat terdiri dari Baby Boomers (lahir 1946-1964) yang menekankan hierarki dan loyalitas, Generasi X (lahir 1965-1980) yang menghargai kemandirian, Milenial (lahir 1981-1996) yang berorientasi pada tujuan dan fleksibilitas, serta Generasi Z (lahir 1997-2012) yang merupakan digital natives sejati dengan ekspektasi kolaborasi *real-time* dan transparansi tinggi (Twenge, 2023). Perbedaan nilai, gaya komunikasi dan preferensi teknologi antar generasi ini dapat menjadi sumber konflik sekaligus kekuatan sinergis yang apabila dikelola dengan tepat, mampu menghasilkan inovasi yang tidak dapat dicapai oleh tim yang homogen.

Bab ini disusun dengan tujuan menjelaskan perbedaan mendasar antara kelompok kerja dan tim kerja, mengidentifikasi dan menganalisis berbagai jenis tim dalam organisasi modern, menelaah karakteristik tim yang efektif melalui model IPO, mengkaji cara menciptakan tim yang efektif di era digital dan mengintegrasikan perspektif lintas generasi dalam dinamika tim kerja kontemporer. Seluruh pembahasan dilandasi oleh *Social Identity Theory* sebagai kerangka grand theory yang menghubungkan identitas kelompok, proses sosial dan kinerja kolektif.

B. Landasan Teoritis dan Konseptual

Social Identity Theory

Social Identity Theory (SIT) yang dikemukakan oleh Tajfel & Turner (1979) menjadi *grand theory* yang paling relevan untuk memahami dinamika tim kerja secara komprehensif. SIT mengemukakan bahwa individu mendefinisikan sebagian identitas dirinya berdasarkan keanggotaan dalam kelompok sosial tertentu, termasuk tim kerja. Proses kategorisasi sosial (*social categorization*), identifikasi sosial



BAB XI

KOMUNIKASI ANTAR GENERASI DI ERA DIGITAL: MENJEMBATANI PERBEDAAN DALAM ORGANISASI

Penulis: Salsa Rahmawati Saputri & Sopiah

A. Pendahuluan

Era digital yang terus berkembang saat ini membuat komunikasi mengalami perubahan yang cukup signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, salah satunya adalah cara individu dalam berkomunikasi. Komunikasi merupakan hal mendasar atau sederhana yang biasa dilakukan setiap hari untuk memenuhi kebutuhan sebagai makhluk social. Melalui komunikasi, setiap individu dapat bertukar pesan dan informasi dengan orang lain. Perkembangan teknologi ini membawa komunikasi yang sebelumnya didominasi oleh interaksi tatap muka kini beralih menjadi komunikasi berbasis digital yang lebih cepat, fleksibel, dan tidak terbatas oleh ruang dan waktu. Menurut Pew Research Center, lebih dari 85% orang dewasa menggunakan internet, dan penggunaan media sosial di antara berbagai kelompok usia terus meningkat secara signifikan. Transfromasi ini juga mengubah

mengubah cara individu berinteraksi baik dalam konteks pribadi, sosial, hingga profesional.

Dalam konteks keberagaman generasi di tempat kerja, komunikasi digital juga memiliki peran strategis sebagai jembatan antar generasi. Generasi muda yang lebih akrab dengan teknologi dapat memanfaatkan media digital untuk berbagi pengetahuan, sementara generasi yang lebih senior dapat menyesuaikan diri dengan pola komunikasi baru, sehingga tercipta transfer knowledge yang lebih efektif (Leonardi, 2021). Namun keberagaman generasi tersebut membawa perbedaan nilai, gaya kerja, serta preferensi komunikasi yang berpotensi menimbulkan kesenjangan dalam organisasi (Han Wang, 2025). Tanpa pemahaman yang jelas tentang bagaimana latar belakang budaya membentuk preferensi komunikasi, organisasi mungkin akan kesulitan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang berpotensi menyebabkan kesalahpahaman, penurunan produktivitas, dan ketidakpuasan karyawan (Aswani & Otiende, 2025). Oleh karena itu, memahami berbagai perspektif terhadap perubahan teknologi mungkin dapat membantu mengatasi hambatan dalam adopsi teknologi, sehingga mendukung dan mempercepat integrasi teknologi di tempat kerja (Baki & Yusri, 2025).

Oleh karena itu, komunikasi antar generasi di era digital menjadi isu yang semakin relevan untuk dikaji, khususnya dalam konteks organisasi modern. Pemahaman yang mendalam mengenai perbedaan preferensi komunikasi, pengaruh budaya, serta peran teknologi dalam menjembatani kesenjangan generasi menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Sehingga Chapter ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur terkait komunikasi organisasi dengan menyoroti pentingnya strategi komunikasi yang mampu mengintegrasikan keberagaman generasi di era digital. Serta, strategi yang dapat diterapkan untuk menciptakan komunikasi yang efektif dan inklusif. Dengan demikian, pembaca diharapkan dapat memperoleh



BAB XII

EVOLUSI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI KONTEMPORER: DARI TEORI KLASIK KE PENDEKATAN MODERN

Penulis: Tisa Reta Vianda & Sopiah

A. Pendahuluan

Kepemimpinan (leadership) merupakan salah satu konsep yang paling banyak diteliti dalam bidang manajemen dan ilmu organisasi, sekaligus menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi. Kepemimpinan juga bisa di artikan sebagai ketrampilan dan kemampuan seseorang memengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripada nya dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistic dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional (Hutahaean, 2021). Dalam konteks global yang semakin dinamis dan kompleks, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan seperti perubahan teknologi yang cepat, ketidakpastian lingkungan bisnis, serta

meningkatnya tuntutan terhadap inovasi dan adaptabilitas. Dalam situasi tersebut, kepemimpinan tidak lagi sekadar berfungsi sebagai mekanisme kontrol, melainkan sebagai proses strategis yang mampu mengarahkan, memengaruhi, dan menginspirasi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan Bersama.

Seiring dengan perkembangan zaman, konsep kepemimpinan mengalami evolusi yang signifikan. Studi awal mengenai kepemimpinan berfokus pada pendekatan trait theory yang menekankan karakteristik bawaan seorang pemimpin. Namun, pendekatan ini dinilai kurang mampu menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Selanjutnya, berkembang pendekatan perilaku (behavioral theory) dan teori kontingensi yang menekankan pentingnya konteks dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Perkembangan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah konsep yang statis, melainkan konstruksi dinamis yang terus berkembang mengikuti perubahan lingkungan organisasi dan sosial.

Dalam literatur kontemporer, kepemimpinan semakin dipahami sebagai proses sosial yang kompleks dan multidimensional. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan individu sebagai pemimpin, tetapi juga melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut, serta dipengaruhi oleh konteks organisasi yang lebih luas. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dipandang sebagai kemampuan, hubungan, maupun proses dinamis yang melibatkan pengaruh sosial dalam mencapai tujuan kolektif. Perspektif ini memperluas pemahaman bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal dan kondisi situasional (Salamzadeh et.al, 2023).

Selain itu, perkembangan teori kepemimpinan modern juga menunjukkan adanya pergeseran fokus dari pendekatan yang bersifat otoritatif menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan berorientasi pada nilai. Teori-teori seperti transformational leadership, servant



BAB XIII

KEKUASAAN DAN POLITIK (INTERAKSI DIGITALISASI, LINTAS GENERASI DAN PERILAKU PERUSAHAAN)

Penulis: Keisa Ghautsi Arifa & Sopiah

A. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dinamika perusahaan dan perilaku kerja. Tidak hanya transformasi digital mengubah cara orang bekerja, tetapi juga bagaimana mereka berinteraksi, membuat keputusan, dan bagaimana kekuasaan berbagi dalam perusahaan. Dalam situasi seperti ini, politik dan kekuasaan menjadi dua konsep penting yang tidak dapat dipisahkan dari proses perusahaan kontemporer karena keduanya memengaruhi arah kebijakan, distribusi sumber daya, dan dinamika hubungan antar individu dan kelompok.

Kekuasaan merupakan komponen fundamental dalam kepemimpinan yang berkaitan dengan kemampuan individu atau kelompok dalam memengaruhi perilaku, sikap, dan keputusan orang lain. Kekuasaan tidak hanya berasal dari posisi formal

dalam perusahaan, tetapi juga dari faktor lain, seperti keahlian, kemampuan untuk mendapatkan informasi, dan kekuatan jaringan sosial. Kekuasaan menjadi komponen penting dalam menggerakkan dinamika kerja dan interaksi sosial di dalam organisasi karena kekuasaan tidak hanya dianggap sebagai alat untuk mengontrol tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi. Tanpa kekuasaan, tujuan organisasi hanya akan menjadi gagasan tanpa makna (Asyha et al., 2024). Pemahaman kekuasaan telah berubah karena kompleksitas organisasi yang ditandai oleh jaringan kerja, ketidakpastian, dan persaingan sumber daya. Saat ini, tidak hanya jabatan yang dimiliki seseorang, tetapi juga keterampilan pribadi mereka dalam mengelola informasi, membangun hubungan, dan memanfaatkan peluang strategis dalam organisasi (Gaybullaev & Strode, 2026).

Sebaliknya, politik perusahaan bukan hanya aktivitas pemerintahan formal, tetapi juga mencakup seluruh proses pengambilan keputusan, pembagian kekuasaan, dan pengelolaan kepentingan dalam sistem sosial. Politik mencakup proses pembentukan dan pengelolaan legitimasi, yaitu bagaimana suatu keputusan atau kekuasaan dianggap sah oleh masyarakat. Politik bukan hanya sebagai aktivitas formal seperti pemerintahan atau kebijakan publik, tetapi lebih pada bagaimana masyarakat menerima dan menganggap kekuasaan sebagai sah (legitimasi). Politik berkaitan dengan bagaimana masyarakat melihat tindakan negara apakah dianggap tepat, benar, dan sesuai dengan nilai-nilai sosial. Dengan kata lain, politik muncul dalam kehidupan melalui cara orang menilai dan menerima keputusan negara. Politik hadir dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam perusahaan, di mana individu dan kelompok berusaha memengaruhi keputusan dan arah kebijakan sesuai dengan kepentingannya (Levy, 2026)



BAB XIV

MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI ERA DIGITAL

*Penulis: Alfina Nur Jannah, Kania Sunu Agustis,
Keysa Ghautsi Arifa & Sopiah*

A. Pendahuluan

Dalam konteks organisasi modern, Manajemen konflik merupakan serangkaian strategi yang dirancang untuk mengarahkan konflik menuju hasil yang konstruktif guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi (Kabbani & Dalati, 2025). Manajemen konflik tidak dimaksudkan untuk menghapus konflik secara keseluruhan, melainkan untuk mengatur dan menjaga keseimbangan tingkat konflik yang terjadi. Oleh karena itu, peningkatan kecerdasan emosional menjadi sangat penting, salah satunya melalui penguatan dan integrasi pelatihan manajemen konflik dalam kurikulum bisnis. Upaya ini diharapkan mampu membekali calon manajer dengan

keterampilan interpersonal yang memadai dalam menghadapi dan mengelola konflik.

Konflik merupakan hal yang sulit dihindari karena adanya perbedaan kepentingan, persepsi, dan tujuan di antara individu maupun kelompok. Konflik tersebut muncul sebagai konsekuensi alami dari interaksi sosial dalam organisasi yang bersifat kompleks dan saling bergantung. Dari sudut pandang perilaku organisasi, konflik bahkan dianggap sebagai bagian yang melekat dalam proses pengambilan keputusan (Gaba & Joseph, 2023). Dengan demikian, konflik tidak hanya dipandang sebagai sesuatu yang berdampak negatif, tetapi juga memiliki potensi untuk mendorong inovasi serta meningkatkan kinerja apabila dikelola dengan baik dan tepat.

Di sisi lain, kemajuan teknologi serta transformasi digital telah membawa perubahan yang cukup besar terhadap pola kerja dalam organisasi. Era digital tidak hanya mendorong peningkatan efisiensi, tetapi juga menghadirkan berbagai tantangan baru, seperti terjadinya miskomunikasi, konflik peran, dan ketidakjelasan dalam pelaksanaan tugas (Van Slooten et al., 2026). Selain itu, perubahan pola komunikasi yang berbasis teknologi turut memengaruhi interaksi antarindividu di dalam organisasi, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan tingkat konflik. Pengelolaan konflik yang tidak efektif dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi kinerja organisasi, seperti penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat absensi, serta memburuknya hubungan kerja (Ceasar, 2020). Sebaliknya, apabila konflik dikelola secara tepat, hal tersebut justru dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat kekompakan tim, serta mendorong terciptanya inovasi dalam organisasi.

Dalam konteks tersebut, negosiasi dipandang sebagai salah satu pendekatan strategis dalam penyelesaian konflik. Melalui negosiasi, dapat dihasilkan solusi yang menguntungkan semua pihak (*win-win solution*), sehingga konflik tidak berakhir pada kerugian, melainkan mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi. Solusi *win-win* yang dihasilkan cenderung lebih inovatif, komprehensif,



BAB XV

STRUKTUR ORGANISASI

*Penulis: Fahrizal,
Yudha Pradana Surya Pamungkas & Sopiah*

A. Pendahuluan

Desain struktur organisasi merupakan instrumen strategis yang menentukan efisiensi dan kemampuan adaptasi suatu perusahaan, sebagaimana tecermin secara empiris dalam dinamika operasional PT Pelabuhan Indonesia (Persero) atau Pelindo. Ketidaktepatan dalam merancang struktur dapat memicu inefisiensi yang berdampak sistemik. Sebelum terjadinya restrukturisasi masif pada Pelindo, tingginya biaya logistik nasional di Indonesia menjadi contoh nyata dari inefisiensi struktural ini. Pada tahun 2021, biaya logistik domestik mencapai 23,8% dari Produk Domestik Bruto (PDB), sebuah angka yang sangat tinggi jika dibandingkan dengan negara tetangga seperti Malaysia yang berada di rasio 13% dan Singapura sebesar 8% (Nuralamsyah et al., 2022).

Berdasarkan tinjauan teori organisasi, salah satu penyebab tingginya biaya tersebut adalah desain struktur Pelindo yang terfragmentasi pada masa itu. Sebelumnya, pengelolaan pelabuhan oleh Pelindo menggunakan pendekatan departementalisasi geografis yang dibagi menjadi empat entitas independen, yakni PT Pelabuhan

Indonesia I, II, III, dan IV. Pemisahan wilayah ini menciptakan sekat birokrasi, di mana masing-masing entitas Pelindo beroperasi dengan visi, standar layanan, dan kemampuan finansial yang saling berbeda (Nuralamsyah et al., 2022). Ketiadaan standardisasi antarentitas inilah yang pada akhirnya menghambat efisiensi operasional pelabuhan secara nasional.

Untuk mengatasi anomali struktural tersebut, pemerintah mengeksekusi restrukturisasi besar-besaran melalui Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2021. Regulasi ini secara hukum menggabungkan Pelindo I, III, dan IV ke dalam Pelindo II untuk membentuk satu entitas tunggal di bawah bendera PT Pelabuhan Indonesia (Persero) (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Transformasi ini secara ekstrem mengubah arsitektur organisasi dari struktur kewilayahan menjadi entitas yang tersentralisasi. Perombakan struktur Pelindo terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional secara signifikan. Sebagai contoh, waktu tunggu kapal (*port stay*) di Terminal Peti Kemas Ambon yang dikelola Pelindo berhasil dipangkas dari 72 jam menjadi 36 jam (Nuralamsyah et al., 2022). Selain itu, integrasi ini menempatkan Pelindo sebagai operator terminal peti kemas terbesar kedelapan di dunia dengan total *throughput* mencapai 16,7 juta TEUs pada tahun 2021 (PT Pelabuhan Indonesia, 2021).

Meskipun redesain struktur PT Pelabuhan Indonesia terbukti sukses meningkatkan efisiensi bisnis, perombakan organisasi berskala besar bukanlah proses yang mudah. Kajian literatur menunjukkan bahwa penggabungan organisasi penyelenggara pelabuhan sering kali memicu dinamika perilaku, mulai dari resistensi karyawan, ambiguitas peran, hingga benturan budaya antarentitas yang dilebur (Syah et al., 2025). Oleh karena itu, keberhasilan integrasi Pelindo tidak hanya ditentukan oleh presisi rancangan bagan struktur di atas kertas, tetapi juga oleh efektivitas manajemen perubahan (*change management*). Pengelolaan perubahan yang baik sangat krusial untuk menyelaraskan kemampuan (*ability*), motivasi, dan peluang



BAB XVI

BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN (PERSPEKTIF LINTAS GENERASI DAN TRANSFORMASI DIGITAL)

Penulis: Dida Maulidya Al Afshana, Rizky Fahmi Saputra, Pandu Yudi Putra & Sopiah

A. Pendahuluan

Isu budaya organisasi dan perubahan dalam beberapa dekade terakhir terus mendapat perhatian serius dari para peneliti maupun praktisi manajemen. Keduanya berkaitan erat karena hampir tidak ada perubahan yang berhasil tanpa dukungan budaya yang memadai. Situasi ini bertambah rumit ketika berhadapan dengan dua fenomena besar sekaligus: akselerasi transformasi digital di satu sisi, dan kehadiran empat generasi berbeda dalam satu lingkungan kerja di sisi lain. Oleh karena itu, pemahaman yang baik terhadap budaya organisasi dan manajemen perubahan menjadi semakin diperlukan.

Robbins & Judge (2024) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dipegang oleh seluruh anggota dan membedakan satu organisasi dari yang lainnya. Sistem ini meliputi nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang secara langsung

memengaruhi cara anggota berpikir dan bertindak, membentuk iklim kerja, serta menentukan efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Budaya yang tertanam kuat bekerja dari dalam diri setiap anggota, sehingga pengaruhnya lebih tahan lama dibandingkan aturan formal yang bersifat eksternal.

Transformasi digital kini sudah menjadi kenyataan di hampir semua sektor. Otomatisasi, kecerdasan buatan, platform digital, dan kerja jarak jauh (*remote work*) sudah menjadi bagian dari keseharian banyak organisasi. Kane et al. (2019) berpendapat bahwa transformasi digital sejatinya adalah transformasi budaya. Yang menentukan keberhasilan bukan seberapa canggih teknologi yang dipakai, melainkan seberapa siap budaya organisasi untuk menerimanya. Banyak organisasi yang gagal dalam transformasi digital justru karena budayanya belum siap berubah, bukan karena kekurangan anggaran teknologi.

Pada saat yang sama, angkatan kerja modern diwarnai oleh kehadiran empat generasi secara bersamaan: Baby Boomers yang mengutamakan loyalitas dan senioritas, Generasi X yang lebih pragmatis dan mandiri, Millennials yang mendambakan pekerjaan bermakna, serta Generasi Z yang sejak kecil sudah akrab dengan dunia digital. Masing-masing kelompok membawa nilai dan cara kerja yang berbeda. Jika perbedaan ini tidak dikelola dengan baik, potensinya adalah munculnya ketegangan yang dapat melemahkan kesatuan budaya dalam organisasi.

Bab ini menelaah tema budaya organisasi dan perubahan secara sistematis, dimulai dari landasan teoritis dan konseptual, kemudian dilanjutkan dengan analisis yang mengaitkan perspektif digitalisasi dan dinamika lintas generasi. Cakupan pembahasan meliputi karakteristik dan tipologi budaya organisasi, mekanisme penyebaran dan pemeliharaan budaya, sosialisasi organisasi, pengembangan budaya yang positif, etis dan inovatif, serta berbagai pendekatan manajemen perubahan yang relevan dengan kondisi saat ini.



BAB XVII

PERAN SISTEM DAN PRAKTIK HR YANG EFEKTIF DALAM ORGANISASI

*Penulis: Salsa Rahmawati Saputri,
Dinda Nuzulia Rahmah & Sopiah*

A. Pendahuluan

Pada era globalisasi dan transformasi digital yang semakin pesat saat ini, peran Human Resource Management (HRM) menjadi semakin strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset utama yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengembangkan Human Resource System and Practices yang efektif dan terintegrasi guna meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Cooke et al., 2020; Jiang & Messersmith, 2022). Human Resource System merujuk pada sekumpulan praktik dan kebijakan SDM yang dirancang secara terpadu untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep ini sering dikenal sebagai High-Performance Work Systems (HPWS), yaitu kombinasi praktik SDM seperti rekrutmen selektif, pelatihan dan pengembangan,

penilaian kinerja, serta sistem kompensasi yang saling mendukung (Delery & Roumpi, 2017; Posthuma et al., 2021). Pendekatan sistem ini menekankan bahwa efektivitas pengelolaan SDM tidak hanya ditentukan oleh satu praktik saja, tetapi oleh keselarasan antarpraktik yang diterapkan dalam organisasi (Boon et al., 2019).

Lebih lanjut, praktik manajemen sumber daya manusia (HR practices) merupakan implementasi nyata dari kebijakan SDM dalam mengelola tenaga kerja. Praktik ini mencakup berbagai aktivitas seperti peningkatan kompetensi, pemberdayaan karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal (Aboramadan et al., 2020). Penelitian empiris menunjukkan bahwa praktik SDM yang efektif memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi (Pham et al., 2020; Anwar & Abdullah, 2021). Seiring dengan perkembangan teknologi, sistem dan praktik SDM juga mengalami transformasi yang signifikan. Digitalisasi, penggunaan artificial intelligence, serta analitik SDM (HR analytics) telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia secara lebih efisien dan berbasis data (Marler & Boudreau, 2017; Strohmeier, 2020). Transformasi ini mendorong fungsi SDM untuk tidak hanya berperan administratif, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi. Dalam konteks Indonesia, implementasi Human Resource System and Practices menunjukkan adanya variasi yang dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan sektor industri. Penelitian nasional mengungkap bahwa praktik SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi, terutama ketika disesuaikan dengan budaya kerja dan kebutuhan tenaga kerja lokal (Suryani et al., 2020; Pratama & Astuti, 2021). Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan kontekstual dalam penerapan sistem dan praktik SDM.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Human Resource System and Practices merupakan elemen kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi di era modern. Integrasi yang tepat antara sistem dan praktik SDM tidak hanya mampu meningkatkan



BAB XVIII

STRESS AND HEALTH IN ORGANIZATIONS

*Penulis: Tisa Reta Vianda,
Winda Purwaning Suhairiya & Sopiah*

A. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, dinamika dunia kerja mengalami transformasi yang sangat signifikan seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, serta perubahan pola kerja menuju sistem yang lebih fleksibel dan digital. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi struktur dan proses organisasi, tetapi juga berdampak langsung pada kondisi psikologis dan kesehatan karyawan. Salah satu isu yang semakin mendapat perhatian dalam kajian perilaku organisasi adalah stres kerja (*workplace stress*), yang kini dipandang sebagai fenomena multidimensional yang memengaruhi individu, tim, dan organisasi secara simultan.

Stres kerja tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai respons individu terhadap tekanan pekerjaan, melainkan sebagai hasil interaksi kompleks antara tuntutan pekerjaan (*job demands*), sumber daya organisasi (*organizational resources*), serta karakteristik individu. Dalam konteks modern, tekanan kerja semakin meningkat akibat tuntutan produktivitas, ketidakpastian pekerjaan, serta

perubahan lingkungan kerja yang cepat, termasuk transisi menuju sistem kerja digital dan hybrid. Studi terbaru menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti beban kerja, kurangnya dukungan organisasi, dan perubahan kondisi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (Wang, 2024).

Selain itu, perkembangan teknologi dan digitalisasi juga menciptakan bentuk stres baru yang dikenal sebagai *technostress*, yang muncul akibat tuntutan adaptasi terhadap sistem kerja berbasis teknologi. Dalam konteks ini, peran organisasi menjadi semakin krusial, terutama dalam menyediakan dukungan sumber daya manusia yang mampu mengelola stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan berbasis kesejahteraan memiliki peran penting dalam mengurangi stres serta meningkatkan kualitas hidup kerja karyawan (Louati et al., 2026).

Dari perspektif kesehatan organisasi, stres kerja memiliki konsekuensi yang luas dan signifikan. Secara global, stres kerja berkontribusi terhadap meningkatnya gangguan kesehatan mental seperti kecemasan dan depresi, serta berdampak pada penurunan produktivitas dan meningkatnya biaya organisasi. Bahkan, laporan empiris menunjukkan bahwa miliaran hari kerja hilang setiap tahunnya akibat masalah kesehatan mental yang berkaitan dengan pekerjaan, yang berdampak besar pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Dewangan & Goswami, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa stres bukan hanya isu individu, tetapi juga merupakan isu strategis organisasi yang memerlukan perhatian serius.

Lebih jauh, stres kerja juga berkaitan erat dengan fenomena *burnout*, yaitu kondisi kelelahan emosional, *depersonalisasi*, dan penurunan pencapaian pribadi yang dialami karyawan akibat paparan stres kronis. Penelitian terbaru dalam jurnal open access di ScienceDirect menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti fleksibilitas psikologis (*psychological flexibility*) dapat berperan sebagai mekanisme protektif terhadap *burnout* dan meningkatkan

- b. Protokol return-to-work terstruktur: penyesuaian beban kerja bertahap, pertemuan rutin dengan manajer, dan milestone yang jelas
- c. Dukungan manajerial selama reintegrasi: pemimpin yang terlatih untuk mendukung tanpa menstigma
- d. Evaluasi dan pembelajaran organisasional: menganalisis kasus burnout sebagai sinyal kegagalan sistem, bukan kelemahan individu
- e. Dokumentasi dan pelaporan: membangun basis data internal untuk meningkatkan efektivitas intervensi ke depan

D. Daftar Pustaka

- Archer, R., Lewis, R., Yarker, J., Zernerova, L., & Flaxman, P. E. (2024). Increasing workforce psychological flexibility through organization-wide training: Influence on stress resilience, job burnout, and performance. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 33.
- Asih, G. Y., Widhiastuti, H., & Dewi, R. (2018). *Stress kerja*. Semarang University Press.
- Asosiasi Jantung Amerika. (2024). Laporan keselamatan psikologis dan stres di tempat kerja.
- Asosiasi Psikologi Amerika. (2023). Survei pekerjaan di Amerika.
- Bagci, R. B., Golgeci, I., Gizlier, O., & Demirkiran, M. (2026). Untangling the double-edged role of emotional demands in resilience and presenteeism in B2B salespeople: The analysis of ingredients and recipes. *Industrial Marketing Management*, 134, 78–92.
- Bahadurzada, S., Edmondson, A. C., & Kerrissey, M. (2024). Psychological safety: The enduring role in organizational resilience.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Bakker, A. B., & Van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Bakker, A. B., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2023). Self-undermining behavior and burnout dynamics.
- Candido, A., & Santos, M. (2024). Burnout among healthcare professionals: A global meta-analysis.
- Chandola, T., Brunner, E., & Marmot, M. (2006). Chronic stress at work and the metabolic syndrome. *BMJ*.
- Chen, C., Kotozaki, Y., Okubo, R., & Nakagawa, S. (2023). Editorial: New insights into stress coping and resilience. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*.
- Dell’Oro, F., et al. (2023). Organizational interventions to reduce burnout: A meta-analysis.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). The JD-R model in times of crisis.
- Dewangan, R. L., & Goswami, T. (2025). Organizational role stress, quality of work life, organizational citizenship behavior, and psychological well-being among university faculty members. *BMC Psychology*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*.
- Florez, K. B. V., Castillo, H. S., Vasquez, P., Zurate, P., & Paz, D. B. (2022). Stress: A brief update. *International Journal of Psychological Research*, 105–121. <https://doi.org/10.21500/20112084.5815>

- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*.
- Giorgi, G., et al. (2023). Remote working and burnout: A systematic review.
- Harvey, S. B., et al. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review.
- ILO. (2016). Workplace stress: A collective challenge. International Labour Organization.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly*.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.
- Kawasaki, S., & Zou, X. (2026). Tight cultures as a double-edged sword for burnout: The job demands–resources perspective on perceived organizational tightness and the moderating effect of gender. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1642855>
- Kivimäki, M., et al. (2012). Job strain and coronary heart disease: A meta-analysis.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work. *Personnel Psychology*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. Springer.
- Lee, M., & Lee, W. (2024). Association between workplace stress and individual mental health. *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1439542>
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). Work organization and stress. World Health Organization.
- Louati, H., Saidi, K., Bouslimi, J., & Sayari, S. (2026). The critical role of HR in managing stress and enhancing wellbeing in the

- age of digitalization. *Frontiers in Sustainability*. <https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1696502>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*.
- McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*.
- Montani, F., et al. (2024). Job stress and team psychological safety.
- NIOSH. (2021). Worker well-being questionnaire (WellBQ).
- Niedhammer, I., et al. (2021). Psychosocial work exposures and mental health: A meta-review.
- Nieuwenhuijsen, K., Faber, B., & Verbeek, J. H. (2014). Interventions to improve return to work.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job design for health and development.
- Ramanathan, R., & Desrouleaux, R. (2022). The science of stress. *Yale Journal of Biology and Medicine*, 95, 1–2.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations.
- Safe Work Australia. (2022). Managing psychosocial hazards at work.
- Schaufeli, W.B. (2021). Burnout: Conceptual clarity and measurement.
- Skakon, J., et al. (2010). Leadership and employee well-being.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). Recovery from job stress.
- Sørensen, K., et al. (2022). Job stress and chronic disease: A longitudinal study.
- Steinberg, E., & Yanagida, T. (2026). Well-being and stress in health sciences undergraduates' workplace learning. *Advances in Health Sciences Education*. <https://doi.org/10.1007/s10459-026-10524-0>

- The Lancet. (2024). Workplace stress and cardiometabolic risk.
- Wang, Y. (2024). Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1345740>
- Wang, Y., Huang, Q., Davison, R. M., & Yang, F. (2021). Role stressors, job satisfaction, and employee creativity. *Information & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103317>
- WHO. (2022). Mental health at work report. World Health Organization.
- Young, K. S., et al. (2024). Effectiveness of CBT and mindfulness interventions.

BIOGRAFI PENULIS

Fahrizal



Fahrizal, S.M. merupakan lulusan sarjana (S1) Manajemen di Universitas Islam Malang. Lahir di Sumenep pada 15 April 2001 dan saat ini melanjutkan studi Magister (S2) Manajemen di Universitas Negeri Malang.

Penulis memiliki berbagai riwayat pengalaman organisasi kemahasiswaan seperti: Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) dari tingkat Fakultas hingga Universitas, Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) dari jabatan Ketua Rayon Al-Farabi hingga ke level Cabang Kota Malang, dan masih banyak lagi organisasi lainnya. Sekarang ia menjabat sebagai anggota IKA-PMII UNISMA.

Dalam bidang akademik penulis pernah menjadi presenter International Conference on Economics and Business and Social Sciences (4th ICEBUSS) tahun 2022, dan Peserta Studi Independen Bersertifikat (SIB) MBKM Program “Intelligence Cloud Track” tahun 2022.

Bidang fokus penulis meliputi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Organizational Behavior (OB), Data Analyst serta Business Intelligence. Dalam menjalankan tugasnya sebagai mahasiswa, ia juga aktif menulis opini, artikel ilmiah dan book chapter yang dipublikasikan dalam berbagai media, baik nasional maupun internasional.

Sopiah



Dr. Sopiah, M.Pd., M.M. merupakan seorang akademisi dan dosen senior di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Negeri Malang (UM). Beliau lahir di Sumedang pada 23 April 1963 dan saat ini mengajar di Jurusan Manajemen dengan jabatan akademik Lektor Kepala. Selain itu, beliau berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan pangkat Pembina Utama Muda (Golongan IV/c).

Riwayat pendidikan beliau berfokus pada bidang manajemen dan kependidikan. Pendidikan Sarjana (S1) ditempuh di IKIP Bandung pada program Pendidikan Ekonomi dan diselesaikan pada tahun 1988. Selanjutnya, beliau meraih gelar Magister (S2) Manajemen Pendidikan dari IKIP Malang pada tahun 1998, serta Magister Manajemen dari Universitas Brawijaya pada tahun 2001.

Bidang keahlian beliau meliputi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Perilaku Organisasi, serta Manajemen Strategis. Di samping menjalankan tugas sebagai pengajar, beliau juga aktif melakukan penelitian ilmiah dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang hasilnya dipublikasikan dalam berbagai jurnal, baik nasional maupun internasional.

Rizky Fahmi Saputra



Penulis lahir di Sungai Guntung, Kecamatan Kateman Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 27 Juli 2002. Penulis merupakan mahasiswa Magister Manajemen di Universitas Negeri Malang dengan latar belakang pendidikan Sarjana Teknik Lingkungan. Sejak masa studi sarjana, penulis telah berkomitmen kuat terhadap pengembangan diri melalui berbagai peran strategis yaitu sebagai pimpinan Himpunan Program Studi, sekaligus aktif dalam proyek inovatif seperti pengembangan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) melalui program Desa Energi Berdikari (DEB). Keterlibatannya dalam ajang Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS) ke-34 serta keberhasilannya meraih Bronze Award dalam kompetisi internasional menjadi bagian penting dalam membentuk cara pandangnya terhadap inovasi, kolaborasi, dan daya saing global. Penulis meyakini bahwa tantangan terbesar di era modern bukan sekadar pada kompleksitas masalah, tetapi pada kemampuan manusia untuk tetap memiliki integritas, adaptabilitas, dan visi jangka panjang.

Winda Purwaning Suhairiya



Winda Purwaning Suhairiya, S.A.B., lahir di Probolinggo pada tanggal 03 Juli 2003 merupakan lulusan Program Sarjana (S1) Administrasi Bisnis dari Universitas Merdeka Malang dan saat ini sedang menempuh pendidikan Magister Manajemen dengan fokus pada bidang Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Malang. Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengembangkan kemampuan akademik dan organisasi melalui berbagai kegiatan pengembangan diri. Salah satu pengalaman yang pernah diikuti adalah program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), yaitu AWMM (Akademi Wirausaha Mahasiswa Merdeka), yang memberikan pengalaman dalam pengembangan jiwa kewirausahaan, inovasi bisnis, serta kemampuan kepemimpinan dan kolaborasi. Penulis berharap dapat terus mengembangkan kemampuan dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia serta memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan, organisasi, dan masyarakat.

Alfina Nur Jannah



Alfina Nur Jannah, S.E., lahir di Nganjuk pada 30 Agustus 2001. Ia merupakan lulusan Program Studi Manajemen, Selama menempuh pendidikan sarjana, penulis menunjukkan keterlibatan aktif dalam kegiatan akademik dan kelembagaan, termasuk sebagai anggota tim akreditasi Program Studi Manajemen di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang..

Di samping aktivitas akademik, penulis juga berpartisipasi aktif dalam berbagai organisasi, baik di tingkat internal maupun eksternal. Di lingkungan kampus, penulis pernah mengemban amanah sebagai Wakil Ketua Himpunan Program Studi Manajemen serta Bendahara Komunitas Bidikmisi dan KIP-K di lingkungan kampus. Selain itu, dalam lingkungan pesantren, penulis turut berkontribusi sebagai bagian dari keamanan di Pondok Pesantren Nurul Ilmi Wal Fikri, Tebuireng Jombang.

Saat ini, penulis tengah menempuh pendidikan magister (S2) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Malang, dengan peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam proses akademiknya, penulis aktif terlibat dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bersama dosen. Penulis juga produktif dalam menghasilkan karya ilmiah yang telah dipublikasikan pada jurnal nasional di bidang ekonomi, manajemen, dan kewirausahaan.

Sebagai penutup, penulis berharap karya ini dapat memberikan kontribusi akademik yang bermakna serta memperkaya keilmuan di bidang ekonomi dan manajemen. Penulis juga berharap pembaca memperoleh wawasan yang konstruktif serta terdorong untuk terus mengembangkan kapasitas diri dan berkontribusi bagi kemajuan masyarakat.

Yudha Pradana Surya Pamungkas



Yudha Pradana Surya Pamungkas, S.Tr. (Han), lahir di Jember pada 29 Desember 1997. Ia merupakan lulusan Akademi Militer pada tahun 2020 dengan konsentrasi studi Manajemen Pertahanan. Saat ini, ia mengabdikan diri sebagai perwira di lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat pada Korps Artileri Medan. Pendidikan dan pengalaman militernya membentuk karakter kepemimpinan yang disiplin, adaptif, serta berorientasi pada pengabdian kepada bangsa dan negara.

Dalam perjalanan kariernya, penulis telah mengemban berbagai tugas dan tanggung jawab kedinasan, di antaranya sebagai Komandan Pleton, Perwira Seksi Intelijen, serta Perwira Seksi Operasi dan Logistik. Beragam pengalaman tersebut memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kepemimpinan lapangan, pengambilan keputusan strategis, koordinasi organisasi, serta pengelolaan sumber daya dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Melalui berbagai penugasan tersebut, penulis terus mengembangkan profesionalisme, integritas, dan kemampuan manajerial dalam menghadapi dinamika organisasi dan tantangan tugas yang semakin kompleks.

Selain aktif dalam bidang kemiliteran, penulis juga memiliki ketertarikan yang besar terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang manajemen organisasi, kepemimpinan strategis, dan pengembangan sumber daya manusia. Ketertarikan

tersebut mendorong penulis untuk terus memperluas wawasan akademik dan meningkatkan kapasitas intelektual melalui pendidikan, pelatihan, serta pengembangan diri secara berkelanjutan. Dengan perpaduan pengalaman praktis dan penguatan akademik, penulis berkomitmen untuk memberikan kontribusi positif bagi pengembangan organisasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kemajuan di era modern.

Kania Sunu Agustin



Kania Sunu Agustin, S.M. Merupakan mahasiswa magister manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang. Lahir di Tenggarong 16 Agustus 2003. Riwayat pendidikan dimulai dari jenjang sarjana (S1) di Universitas Kutai Kartanegara pada program studi Manajemen diselesaikan pada tahun 2025 dan memperoleh gelar sarjana Manajemen (S.M.). Saat ini, ia melanjutkan jenjang pendidikan Magister (S2) di Universitas Negeri Malang pada Program Studi Manajemen.

Dalam bidang akademik, ia memiliki minat pada bidang Manajemen Sumber Daya manusia. Selain aktif dalam kegiatan perkuliahan, ia juga memiliki pengalaman organisasi dan kepanitiaan melalui kegiatan GenBI (Generasi Baru Indonesia), yaitu komunitas penerima beasiswa Bank Indonesia. Pada organisasi tersebut ia tergabung dalam divisi pendidikan yang berfokus dalam kegiatan pemberian edukasi, melaksanakan program sosial dan pengabdian.

Pada jenjang sarjana, ia melakukan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kajiannya yang berfokus tentang kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan kinerja organisasi. Saat ini, ia juga melakukan pengabdian kepada masyarakat dan penelitian ilmiah dalam jurnal nasional, guna mendukung dalam pelaksanaan tugas akademik dan pengembangan kompetensi di bidang manajemen.

Dinda Nuzulia Rahmah



Dinda Nuzulia Rahmah, S.E. Merupakan mahasiswa magister manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang. Lahir di Surabaya 28 Mei 2004. Riwayat pendidikan dimulai dari jenjang sarjana (S1) di Universitas Islam Malang pada program studi Perbankan Syariah diselesaikan pada 25 Agustus 2025 dan memperoleh gelar sarjana Manajemen (S.E.). Saat ini, ia melanjutkan jenjang pendidikan Magister (S2) di Universitas Negeri Malang pada Program Studi Manajemen.

Selama menempuh pendidikan sarjana, Dinda aktif dalam organisasi kedaerahan sebagai wadah pengembangan jejaring sosial dan kemampuan interpersonal. Selain itu, ia juga memiliki pengalaman sebagai master of ceremony (MC) dalam kegiatan acara formal, yang turut mengasah kemampuan komunikasi, kepercayaan diri, serta public speaking. Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki, Dinda memiliki minat dalam bidang manajemen serta berkomitmen untuk terus mengembangkan kompetensi diri guna memberikan kontribusi positif di bidang akademik maupun profesional.

Pandu Yudi Putra



Pandu Yudi Putra, S.Pd. lahir di Magetan pada tanggal 1 Januari 1995. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjananya di program studi Pendidikan Teknik Mesin, Universitas Negeri Surabaya (UNESA) dan berhasil meraih gelar sarjana pada tahun 2019. Saat ini, ia mengabdikan diri sebagai Perwira TNI Angkatan Darat setelah menyelesaikan pendidikan melalui jalur Perwira Prajurit Karier (PaPK) TNI pada tahun 2020. Di tengah kesibukannya sebagai personel militer, penulis saat ini tetap aktif mengembangkan kompetensi akademiknya dengan menempuh pendidikan Program Magister Manajemen dengan fokus kajian di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Negeri Malang (UM). Penulis berharap melalui tulisan ini, pembaca khususnya rekan mahasiswa dan praktisi dapat memperoleh inspirasi dalam membedah dinamika perilaku organisasi serta menyusun strategi manajemen sumber daya manusia yang berbasis pada kekuatan logika berpikir dan sintesis teori yang tajam.

Dida Maulidya Al Afshana



Dida Maulidya Al Afshana, S.M. merupakan lulusan Sarjana Manajemen dengan konsentrasi manajemen keuangan dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Ia menyelesaikan studi S1 pada tahun 2024. Ia lahir di Kediri pada 11 Mei 2003 dan saat ini, ia melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di Universitas Negeri Malang dengan fokus pada bidang manajemen keuangan.

Semasa kuliah, ia aktif dalam organisasi kemahasiswaan baik intra kampus maupun ekstra kampus dan kegiatan sosial. Ia pernah menjabat sebagai Koordinator Kedinasan Dalam Negeri di Dewan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Malang, Sekretaris KOPRI PMII Rayon Ekonomi “Moch. Hatta”, Bendahara Gerakan Mengajar Desa wilayah Jawa Timur dan masih banyak lagi.

Di bidang publikasi ilmiah, ia telah menghasilkan beberapa karya yang dipublikasikan pada jurnal nasional, yang membahas topik ekonomi, manajemen, dan kewirausahaan. Selain itu, ia juga aktif menulis opini dan book chapter yang dipublikasikan dalam berbagai media, baik nasional maupun internasional.

Salsa Rahmawati Saputri



Salsa Rahmawati Saputri, S.M lahir di Kota Tangerang pada tanggal 26 Juli 2001. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Manajemen pada Tahun 2023 di Universitas Esa Unggul yang terletak di Kota Tangerang. Saat ini, penulis tengah menempuh pendidikan pada Program Magister Manajemen di Universitas Negeri Malang dengan fokus kajian di bidang Sumber Daya Manusia. Penulis juga aktif berkontribusi dalam pengelolaan usaha mitra yang ada di Tangerang yang mencakup penerimaan pesanan, penyusunan strategi promosi, serta evaluasi dan penanganan kendala operasional yang dihadapi. Penulis meyakini bahwa dengan ilmu yang diperoleh ini tidak berhenti pada ranah individu melainkan untuk menciptakan nilai dan kebermanfaatn sosial yang berkelanjutan.

Tisa Reta Vianda



Tisa Reta Vianda, S.Ak lahir di Kota Nganjuk pada 15 Maret 2002. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Akuntansi di Universitas Nusantara PGRI Kediri pada Tahun 2024. Selama Masa Studi di Sarjana Akuntansi, Penulis mengikuti salah satu Unit Kegiatan Mahasiswa sebagai Sekretaris Umum selama satu periode. Penulis juga mengikuti Kegiatan Kampus Merdeka yaitu Kampus Mengajar Angkatan 3 yang ditempatkan di salah satu Sekolah Dasar di Kabupaten Nganjuk. Selain itu Penulis juga memiliki pengalaman bekerja sebagai admin di salah satu Perusahaan di Kabupaten Kediri. Saat ini, Penulis tengah menempuh pendidikan pada Program Magister Manajemen di Universitas Negeri Malang dengan fokus kajian di bidang Sumber Daya Manusia. Penulis menyakini bahwa dengan ilmu yang bermanfaat akan menjadi jalan mulia menuju kesuksesan.

Keisa Ghautsi Arifa



Keisa Ghautsi Arifa, S.E. Merupakan mahasiswa magister manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang. Lahir di Jakarta, 14 Maret 2002. Riwayat pendidikan dimulai dari jenjang sarjana (S1) di Universitas Islam Negeri Walisongo pada program studi Manajemen Haji dan Umroh diselesaikan pada 24 Desember 2024 dan memperoleh gelar sarjana Ekonomi (S.E.). Saat ini, ia melanjutkan jenjang pendidikan Magister (S2) di Universitas Negeri Malang pada Program Studi Manajemen.

Di samping aktivitas akademik, penulis juga berpartisipasi aktif dalam berbagai organisasi, baik di tingkat internal maupun eksternal. Di lingkungan kampus, penulis pernah mengemban amanah sebagai Bendahara Senat Mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi serta Anggota PMII Fakultas Dakwah dan Komunikasi. Selain itu, dalam lingkungan pesantren, penulis turut berkontribusi sebagai bagian dari Kebersihan dan Kesehatan di Pondok Al Hamidiyah, Sawangan, Depok, Jawa Barat.



Perilaku Organisasi

Dari Riset Ilmiah menuju Keberagaman dan Keunggulan Organisasi Digital dalam Lintas Generasi

Buku Perilaku Organisasi: Dari Riset Ilmiah menuju Keberagaman dan Keunggulan Organisasi Digital dalam Lintas Generasi membahas secara komprehensif bagaimana perilaku individu dan kelompok memengaruhi dinamika serta keberhasilan organisasi di era modern. Berangkat dari akar historis sejak Revolusi Industri hingga perkembangan pendekatan berbasis manusia (human-centric), buku ini menekankan bahwa organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi terutama oleh perilaku manusia di dalamnya.

Melalui pendekatan multidisipliner yang menggabungkan psikologi, sosiologi, dan antropologi, pembaca diajak memahami perilaku organisasi pada tiga level utama: individu, kelompok, dan sistem organisasi. Buku ini juga memperkenalkan lima landasan konseptual penting, seperti penelitian sistematis, orientasi praktis, pendekatan multidisipliner, prinsip kontingensi, dan analisis multilevel, yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial berbasis bukti.

Selain itu, buku ini mengupas model perilaku organisasi melalui kerangka input-proses-output untuk menjelaskan bagaimana karakteristik individu, interaksi sosial, serta budaya organisasi menghasilkan kinerja, komitmen, dan keberlangsungan organisasi. Pada bagian selanjutnya, pembahasan diperluas ke isu keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (diversity, equity, and inclusion), termasuk tantangan diskriminasi, stereotip, dan dinamika sosial yang memengaruhi efektivitas kerja.

Secara keseluruhan, buku ini memberikan wawasan teoritis sekaligus praktis bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi untuk memahami dan mengelola perilaku manusia dalam organisasi secara lebih adaptif, inklusif, dan strategis di tengah perubahan global dan transformasi digital.

 **Penerbit**



literasinusantaraofficial@gmail.com
www.penerbitlitnus.co.id
[@litnuspenerbit](https://www.facebook.com/litnuspenerbit)
[literasinusantara](https://www.instagram.com/literasinusantara)
085755971589

Pendidikan

+17

ISBN 978-623-127-894-4



9 786231 278944