



# *Perilaku* **Organisasi Lanjutan**

Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si., M.M | Nur Yadin | Mursyidayanti  
Wartinus Walkao | Muhammad Iswadi | Andi Ratu  
Kasman Mandacan | Andi Misbahuddin  
Ahmad Munir | Elisabet Yikwa | Ilham Canning  
Andi Patmahwati | Syurlinda | Pratiwi | Andi Arwin  
Irwan Lili | Ramlan D Daturante  
Mubarak Yasir Andi Mallapiseng | Rinayanti  
Fatmawati | Trial Baussa Timang  
Nurmi Trista Ningsih | Syahrul | Habibi | Muh Ilyas  
Afdalia Permadani | Atika Rahma Abdullah  
Shintia Y Lobat | Rahmat Hidayat | Bustian Hamsah  
Nurhikmah S | Sandi Alam Putera  
Zeth A. Kambu | Marlina Baso | Rizal  
Repsi E Sunardi | Abd Rais Rizal M

**Editor: Dr. Wahyudi Putera, S.E., M.Si**

# PERILAKU ORGANISASI LANJUTAN

Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si., M.M | Nur Yadin | Mursyidayanti  
Wartinus Walkao Muhammad Iswadi | Andi Ratu  
Kasman Mandacan | Andi Misbahuddin | Ahmad Munir  
Elisabet Yikwa | Ilham Canning | Andi Patmahwati | Syurlinda  
Pratiwi | Andi Arwin | Irwan Lili | Ramlan D Daturante  
Mubarak Yasir Andi Mallapiseng | Rinayanti | Fatmawati  
Trial Baussa Timang | Nurmi Trista Ningsih  
Syahrul | Habibi | Muh Ilyas | Afdalia Permadani  
Atika Rahma Abdullah | Shintia Y Lobat | Rahmat Hidayat  
Bustian Hamsah | Nurhikmah S | Sandi Alam Putra  
Zeth A. Kambu | Marlina Baso | Rizal  
Refsy E Sunardi | Abd Rais Rizal M



**Tahta Media Group**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

### Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

Hak cipta dilindungi undang-undang

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

# PERILAKU ORGANISASI LANJUTAN

Penulis:

Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si., M.M | Nur Yadin | Mursyidayanti  
Wartinus Walkao Muhammad Iswadi | Andi Ratu  
Kasman Mandacan | Andi Misbahuddin | Ahmad Munir  
Elisabet Yikwa | Ilham Canning | Andi Patmahwati | Syurlinda  
Pratiwi | Andi Arwin | Irwan Lili | Ramlan D Daturante  
Mubarak Yasir Andi Mallapiseng | Rinayanti | Fatmawati  
Trial Baussa Timang | Nurmi Trista Ningsih  
Syahrul | Habibi | Muh Ilyas | Afdalia Permadani  
Atika Rahma Abdullah | Shintia Y Lobat | Rahmat Hidayat  
Bustian Hamsah | Nurhikmah S | Sandi Alam Putra  
Zeth A. Kambu | Marlina Baso | Rizal  
Refsy E Sunardi | Abd Rais Rizal M

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Dr. Wahyudi Putera, S.E., M.Si

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

ix, 85, Uk: 15,5 x 23 cm

QRCBN: 62-415-2938-035

Cetakan Pertama:

Juli 2026

---

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

Copyright © 2026 by Tahta Media Group

All Right Reserved

**PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP**

Perumahan Mitra Utama Residence 3 Blok A no 1, Sawahan, Tempel,

Kec. Gatak, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57557

email: [tahtaliterasimedia@gmail.com](mailto:tahtaliterasimedia@gmail.com)

website: <http://store.tahtamedia.co.id/>

Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

## KATA PENGANTAR



Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya buku *Perilaku Organisasi Lanjutan: Dinamika Keberlanjutan di Era Digital*. Buku ini dirancang sebagai panduan komprehensif bagi mahasiswa pascasarjana dan praktisi untuk memahami kompleksitas interaksi manusia dalam sistem makro organisasi modern.

Lanskap bisnis kontemporer yang sarat disrupsi teknologi, kerja hibrida, dan perubahan model pendapatan menuntut reorientasi perilaku strategis. Melalui pendekatan ilmiah yang teoretis sekaligus aplikatif, setiap bab dalam buku ini membedah berbagai sub-bab krusial, mulai dari manajemen keragaman, transformasi digital pendapatan, mitigasi teknostres, hingga penguatan solidaritas dan kolaborasi virtual.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada para sejawat akademisi dan praktisi yang telah memberikan kontribusi pemikiran berharga dalam penyusunan karya ini. Semoga buku ini dapat menjadi katalisator dalam melahirkan pemimpin yang inklusif, visioner, dan adaptif demi tercapainya keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan.

Tim Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| KATA PENGANTAR .....                                                               | iv |
| DAFTAR ISI .....                                                                   | v  |
| BAB 1 KERAGAMAN DALAM ORGANISASI ( <i>DIVERSITY IN ORGANIZATIONS</i> ) .....       | 1  |
| Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si., M.M, Nur Yadin, Mursyidayanti, Wartinus Walkao..... | 1  |
| Universitas Indonesia Timur.....                                                   | 1  |
| A. Pendahuluan Dan Konseptualisasi Keragaman Organisasi .....                      | 1  |
| B. Landasan Teoretis Keragaman Organisasi.....                                     | 2  |
| C. Dimensi-Dimensi Utama Keragaman Dan Dinamikanya .....                           | 3  |
| D. Dampak Keragaman Terhadap Kinerja Organisasi .....                              | 5  |
| E. Strategi Manajemen Keragaman Kontemporer .....                                  | 5  |
| F. Kesimpulan Dan Agenda Riset Masa Depan.....                                     | 6  |
| Daftar Pustaka .....                                                               | 8  |
| BAB 2 DINAMIKA SIKAP DAN KESEJAHTERAAN DI TEMPAT KERJA .....                       | 11 |
| Muhammad Iswadi, Andi Ratu, Kasman Mandacan .....                                  | 11 |
| Universitas Indonesia Timur.....                                                   | 11 |
| A. Pendahuluan: Reorientasi Kepuasan Kerja Di Era Digital .....                    | 11 |
| B. Landasan Konseptual: Struktur Sikap Kerja Dan Kepuasan Kerja .....              | 12 |
| C. Teori-Teori Utama Formasi Sikap Dan Kepuasan Kerja .....                        | 13 |
| D. Konstruks Sikap Kerja Sebagai Proksi Pengukuran Kepuasan Kerja .....            | 14 |
| E. Kesimpulan Dan Agenda Riset Masa Depan.....                                     | 16 |
| Daftar Pustaka .....                                                               | 18 |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB 3 PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PELAYANAN PUBLIK.....</b> | <b>20</b> |
| <b>Andi Misbahuddin, Ahmad Munir, Elisabet Yikwa, Ilham Canning ..</b>      | <b>20</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                                     | <b>20</b> |
| A. Pendahuluan: Kompleksitas Psikologi Dalam Birokrasi Publik ..            | 20        |
| B. Teori Persepsi Dalam Konteks Pelayanan Publik.....                       | 21        |
| C. Model Pengambilan Keputusan Di Sektor Publik .....                       | 22        |
| D. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keputusan Birokrasi .....                 | 24        |
| E. Diskresi Birokrasi (Administrative Discretion) .....                     | 24        |
| F. Kesimpulan Dan Agenda Riset Masa Depan.....                              | 25        |
| Daftar Pustaka .....                                                        | 26        |
| <b>BAB 4 MOTIVASI: DARI KONSEP MENJADI PENERAPAN DI ERA MODERN .....</b>    | <b>28</b> |
| <b>Andi Patmahwati, Syurlinda, Pratiwi, Andi Arwin .....</b>                | <b>28</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                                     | <b>28</b> |
| A. Pendahuluan: Relevansi Motivasi Kerja Kontemporer.....                   | 28        |
| B. Evolusi Teori Motivasi: Menuju Pendekatan Intrinsik .....                | 29        |
| C. Implementasi Kontemporer: Desain Kerja Dan Penghargaan..                 | 30        |
| D. Tantangan Dan Dinamika Motivasi Di Era Modern .....                      | 31        |
| E. Kesimpulan.....                                                          | 32        |
| Daftar Pustaka .....                                                        | 33        |
| <b>BAB 5 DASAR DARI PERILAKU KELOMPOK.....</b>                              | <b>34</b> |
| <b>Irwan Lili, Ramlan D Daturante, Mubarak Yasir Andi Mallapiseng .....</b> | <b>34</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                                     | <b>34</b> |
| A. Pendahuluan: Hakikat Kelompok Dalam Sistem Organisasi ...                | 34        |
| B. Landasan Teoretis Identifikasi Kelompok.....                             | 34        |
| C. Properti Utama Kelompok (Group Properties) .....                         | 36        |

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| D. Kesimpulan.....                                                  | 37        |
| Daftar Pustaka .....                                                | 39        |
| <b>BAB 6 KERJA TIM DIGITAL DAN HYBRID: DINAMIKA</b>                 |           |
| <b>KOLABORASI VIRTUAL DALAM PERILAKU ORGANISASI....</b>             | <b>40</b> |
| <b>Rinayanti, Fatmawati, Trial Baussa Timang .....</b>              | <b>40</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                             | <b>40</b> |
| A. Pendahuluan: Redefinisi Tim Di Era Pascadigital.....             | 40        |
| B. Teori Fondasi Kolaborasi Virtual Dan Tim Hibrida.....            | 41        |
| C. Properti Dinamis Tim Virtual Dan Hibrida .....                   | 42        |
| D. Strategi Pengelolaan Perilaku Organisasi Dalam Tim Modern        | 43        |
| E. Kesimpulan .....                                                 | 44        |
| Daftar Pustaka .....                                                | 45        |
| <b>BAB 7 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI</b>                  |           |
| <b>KATALISATOR PERUBAHAN ORGANISASI MODEREN.....</b>                | <b>47</b> |
| <b>Nurmi Trista Ningsih, Syahrul, Habibi.....</b>                   | <b>47</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                             | <b>47</b> |
| A. Pendahuluan: Dialektika Kepemimpinan Dan Perubahan .....         | 47        |
| B. Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen<br>Perubahan ..... | 48        |
| C. Mekanisme Manajemen Perubahan Organisasi .....                   | 49        |
| D. Integrasi Kepemimpinan Dan Manajemen Modern .....                | 50        |
| E. Kesimpulan .....                                                 | 50        |
| Daftar Pustaka .....                                                | 52        |
| <b>BAB 8 KEKUASAAN, POLITIK, DAN DINAMIKA DEMOKRASI</b>             |           |
| <b>ORGANISASI DI ERA MEDIA SOSIAL DAN DISINFORMASI. 53</b>          |           |
| <b>Muh Ilyas, Afdalia Permadani, Atika Rahma Abdullah .....</b>     | <b>53</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                             | <b>53</b> |
| A. Pendahuluan: Dialektika Kekuasaan Kontemporer .....              | 53        |
| B. Dasar Kekuasaan Tradisional Vs. Kekuasaan Digital .....          | 54        |
| C. Demokratisasi Organisasi Melalui Media Sosial .....              | 54        |

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| D. Patologi Politik Digital: Disinformasi Dan Manipulasi Persepsi..                                     | 55        |
| E. Implikasi Manajerial Dan Strategi Mitigasi .....                                                     | 56        |
| F. Kesimpulan .....                                                                                     | 56        |
| Daftar Pustaka .....                                                                                    | 58        |
| <b>BAB 9 INTEGRASI STRUKTUR DAN BUDAYA ORGANISASI</b>                                                   |           |
| <b>DALAM MODAL PERILAKU .....</b>                                                                       | <b>60</b> |
| <b>Shintia Y Lobat, Rahmat Hidayat, Bustian Hamsah.....</b>                                             | <b>60</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                                                                 | <b>60</b> |
| A. Pendahuluan: Makro-Konstruks Dalam Perilaku Organisasi ..                                            | 60        |
| B. Struktur Organisasi: Desain Formal Dan Dampak Perilaku.....                                          | 61        |
| C. Budaya Organisasi: Struktur Pengendali Informal .....                                                | 62        |
| D. Integrasi Struktural-Kultural Dalam Organisasi Modern .....                                          | 63        |
| E. Kesimpulan .....                                                                                     | 63        |
| Daftar Pustaka .....                                                                                    | 64        |
| <b>BAB 10 KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN</b>                                                         |           |
| <b>PRAKTIKNYA DALAM MENINGKATKAN KINERJA</b>                                                            |           |
| <b>ORGANISASI DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL .....</b>                                                     | <b>65</b> |
| <b>Nurhikmah S, Sandi Alam Putra, Zeth A. Kambu.....</b>                                                | <b>65</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                                                                 | <b>65</b> |
| A. Pendahuluan: Paradoks Sdm Di Era Transformasi Digital .....                                          | 65        |
| B. Praktik Kebijakan Sdm Strategis Berbasis Kinerja ( <i>High-<br/>Performance Work Systems</i> ) ..... | 66        |
| C. Mekanisme Mediasi Psikologis: Bagaimana Sdm Memengaruhi<br>Kinerja.....                              | 67        |
| D. Tantangan Kontemporer: Mitigasi Teknostres Dan Isu Etika AI..<br>.....                               | 68        |
| E. Kesimpulan .....                                                                                     | 68        |
| Daftar Pustaka .....                                                                                    | 70        |

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB 11 KOLABORASI DAN SOLIDARITAS DALAM DINAMIKA ORGANISASI.....</b>                          | <b>72</b> |
| <b>Marlina Baso, Rizal .....</b>                                                                 | <b>72</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                                                          | <b>72</b> |
| A. Pendahuluan: Relevansi Sinergi Sosial Di Era Disrupsi .....                                   | 72        |
| B. Teori Fondasi Kolaborasi Dan Solidaritas Organisasi .....                                     | 73        |
| C. Konstruks Kolaborasi Eksploratif Dan Solidaritas Organik .....                                | 74        |
| D. Manifestasi Perilaku: Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....                         | 75        |
| E. Tantangan Kolaborasi Dan Solidaritas Di Era Kerja Hibrida....                                 | 75        |
| F. Kesimpulan .....                                                                              | 76        |
| Daftar Pustaka .....                                                                             | 77        |
| <b>BAB 12 TRANSFORMASI DIGITAL PENDAPATAN: MENGELOLA PERUBAHAN DAN STRES KERJA PEGAWAI .....</b> | <b>79</b> |
| <b>Refsy E Sunardi, Abd Rais Rizal M.....</b>                                                    | <b>79</b> |
| <b>Universitas Indonesia Timur.....</b>                                                          | <b>79</b> |
| A. Pendahuluan: Kompleksitas Digitalisasi Pendapatan .....                                       | 79        |
| B. Manajemen Perubahan Dalam Transformasi Pendapatan.....                                        | 80        |
| C. Dinamika Stres Kerja: Anatomi Teknostres Pendapatan.....                                      | 81        |
| D. Strategi Pengelolaan Perilaku Organisasi Kontemporer .....                                    | 81        |
| E. Kesimpulan .....                                                                              | 82        |
| Daftar Pustaka .....                                                                             | 84        |

# BAB 1

## KERAGAMAN DALAM ORGANISASI (*DIVERSITY IN ORGANIZATIONS*)

---

Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si., M.M, Nur Yadin, Mursyidayanti,  
Wartinus Walkao

Universitas Indonesia Timur

### A. PENDAHULUAN DAN KONSEPTUALISASI KERAGAMAN ORGANISASI

Keragaman dalam organisasi bukan lagi sekadar isu kepatuhan hukum atau tanggung jawab sosial perusahaan, melainkan sebuah kebutuhan strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi di era globalisasi (Robbins & Judge, 2022). Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, keragaman didefinisikan sebagai keseluruhan perbedaan dan persamaan karakteristik individu yang memengaruhi nilai, orientasi kerja, komunikasi, dan performa di dalam sebuah sistem formal (Guillaume et al., 2017). Secara konseptual, literatur PO membagi keragaman menjadi dua tingkat utama berdasarkan visibilitas dan kedalamannya:

1. Surface-Level Diversity (Keragaman Tingkat Permukaan): Karakteristik demografis yang mudah diamati secara langsung, seperti usia, jenis kelamin, ras, etnis, dan kemampuan fisik (Homan et al., 2020). Karakteristik ini sering memicu stereotip awal namun pengaruhnya cenderung menurun seiring meningkatnya intensitas interaksi (Harrison et al., 2002). [1]

- 2. Deep-Level Diversity (Keragaman Tingkat Dalam): Perbedaan yang tidak langsung terlihat, mencakup nilai-nilai pribadi (*values*), kepribadian (*personality*), preferensi kerja, dan gaya kognitif (Nishii, 2013). Karakteristik ini menjadi fondasi utama interaksi jangka panjang dan penentu utama efektivitas kerja tim.

Organisasi modern harus mampu menggeser fokus dari sekadar mengelola aspek *surface-level* menuju integrasi aspek *deep-level* untuk menciptakan sinergi kolaboratif yang inklusif (Mor Barak, 2015).

**B. LANDASAN TEORETIS KERAGAMAN ORGANISASI**

Untuk memahami bagaimana keragaman memengaruhi dinamika individu, kelompok, dan organisasi, para peneliti PO lanjutan bersandar pada beberapa grand theory interdisipliner:



Gambar 1.1. Grand Theory Interdisipliner

- 1. Social Identity Theory dan Self-Categorization Theory  
Teori Identitas Sosial (Tajfel & Turner, 1986) dan Teori Kategorisasi Diri (Turner et al., 1987) menjelaskan bahwa individu cenderung mengklasifikasikan diri mereka dan orang lain ke dalam berbagai kategori sosial (misalnya, berdasarkan gender atau ras). Proses ini menciptakan dikotomi antara *in-group* (kelompok sendiri) dan *out-group* (kelompok luar). Di lingkungan kerja, kategorisasi ini dapat memicu bias antarkelompok, kecurigaan, hambatan komunikasi, dan pembentukan sub-kelompok yang eksklusif (Homan et al., 2020).

## DAFTAR PUSTAKA

- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227–1274.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee creativity: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Colella, A., & Stone, D. L. (2005). Workplace discrimination toward persons with disabilities: A psychological framework. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 24, 237–302.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., West, M. A., Fletcher, G., ... & Chang, K. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 275–303.
- 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.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a more comprehensive framework. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(2), 123–145.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why some differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- 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.
- Meyer, B., Glenz, A., Antino, M., Rico, R., & Schermuly, C. C. (2014). Faultlines and team performance: A meta-analysis of underlying mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 710–734.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- 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.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- 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.

## BAB 2

# DINAMIKA SIKAP DAN KESEJAHTERAAN DI TEMPAT KERJA

---

Muhammad Iswadi, Andi Ratu, Kasman Mandacan  
Universitas Indonesia Timur

### A. PENDAHULUAN: REORIENTASI KEPUASAN KERJA DI ERA DIGITAL

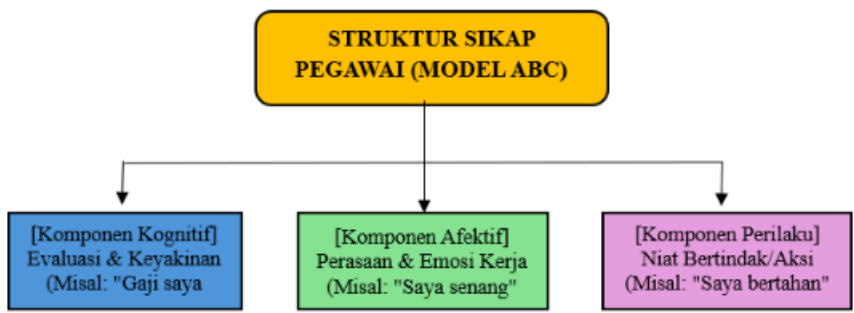
Dalam lanskap organisasi modern yang dicirikan oleh kerja hibrida (*hybrid work*), otomatisasi, dan pergeseran demografis, modal manusia (*human capital*) tetap menjadi penentu utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Robbins & Judge, 2022). Di dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak lagi dipandang sekadar sebagai reaksi emosional pasif karyawan terhadap tugas sehari-hari. Sebaliknya, kepuasan kerja dipahami sebagai konstruksi kognitif, afektif, dan evaluatif yang dinamis yang mencerminkan derajat keselarasan antara ekspektasi individu dan realitas lingkungan kerja modern (Judge et al., 2020).

Organisasi modern menghadapi tantangan unik di mana batas-batas kerja menjadi kabur akibat intervensi teknologi. Kondisi ini mengubah cara sikap pegawai (*employee attitudes*) terbentuk dan bermanifestasi. Pengukuran kepuasan kerja yang akurat melalui indikator sikap menjadi instrumen prediktif krusial bagi manajemen untuk mengantisipasi fenomena global seperti *quiet quitting*, penurunan produktivitas, serta tingginya tingkat perputaran

karyawan (*turnover intention*) (Gallup, 2023). Oleh karena itu, memahami mekanisme pembentukan sikap dan metodologi pengukurannya secara ilmiah adalah fondasi dari kepemimpinan organisasi strategis.

**B. LANDASAN KONSEPTUAL: STRUKTUR SIKAP KERJA DAN KEPUASAN KERJA**

Untuk mengukur kepuasan kerja melalui sikap, manajemen harus memahami anatomi sikap kerja itu sendiri. Dalam teori psikologi organisasi, sikap pegawai dibangun oleh Tiga Komponen Utama (Model ABC):



Gambar 2.1. Struktur Sikap Kerja dan Kepuasan Kerja

1. Komponen Kognitif (*Cognitive Component*): Berisi opini, keyakinan, atau segmen evaluatif dari suatu sikap (Eagly & Chaiken, 1993). Contohnya adalah keyakinan pegawai bahwa sistem penilaian kinerja di perusahaan dilakukan secara transparan dan objektif.
2. Komponen Afektif (*Affective Component*): Merupakan segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap (Weiss & Cropanzano, 1996). Komponen ini merefleksikan apakah seorang pegawai

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived HR practices, HR outcomes and organizational performance: a matter of employee engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 830–851.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 207–241). Routledge.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- 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.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, 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.
- 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.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

# **BAB 3**

## **PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PELAYANAN PUBLIK**

---

**Andi Misbahuddin, Ahmad Munir, Elisabet Yikwa,  
Ilham Canning  
Universitas Indonesia Timur**

### **A. PENDAHULUAN: KOMPLEKSITAS PSIKOLOGI DALAM BIROKRASI PUBLIK**

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, sektor publik menyajikan lanskap yang unik dan kompleks bagi studi mengenai persepsi dan pengambilan keputusan. Berbeda dengan sektor privat yang digerakkan oleh motif laba (*profit-maximization*), organisasi pelayanan publik beroperasi di bawah tekanan akuntabilitas politik, batasan hukum yang ketat, dan ekspektasi masyarakat yang multi-dimensi (Rainey, 2014). Di era tata kelola modern (*modern governance*), aparatur sipil negara tidak hanya bertindak sebagai pelaksana regulasi yang kaku, melainkan sebagai agen pengambil keputusan yang berdampak langsung pada kesejahteraan sosial (Lipsky, 2010).

Persepsi pegawai publik terhadap lingkungan kerja mereka, karakteristik masyarakat yang dilayani, dan tekanan politik eksternal akan menyaring cara mereka memproses informasi. Proses kognitif ini pada akhirnya menentukan kualitas keputusan publik yang diambil. Oleh karena itu, kegagalan pelayanan publik sering kali bukan

disebabkan oleh kelangkaan sumber daya fisik, melainkan oleh bias persepsi dan anomali dalam proses pengambilan keputusan birokrasi (Bozeman, 2007).

## **B. TEORI PERSEPSI DALAM KONTEKS PELAYANAN PUBLIK**

Persepsi adalah proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensorik mereka untuk memberikan makna pada lingkungan mereka (Robbins & Judge, 2022). Dalam pelayanan publik, proses pembentukan persepsi ini dimediasi oleh nilai-nilai kedinasan dan norma sosial.

### **1. Teori Atribusi (Attribution Theory)**

Teori Atribusi (Kelley, 1967) menjelaskan bagaimana seseorang mencoba menentukan apakah perilaku individu lain disebabkan oleh faktor internal (kendali pribadi) atau eksternal (situasi). Dalam birokrasi publik, teori ini sangat krusial saat aparatur menilai kepatuhan atau kebutuhan warga negara (*citizens*).

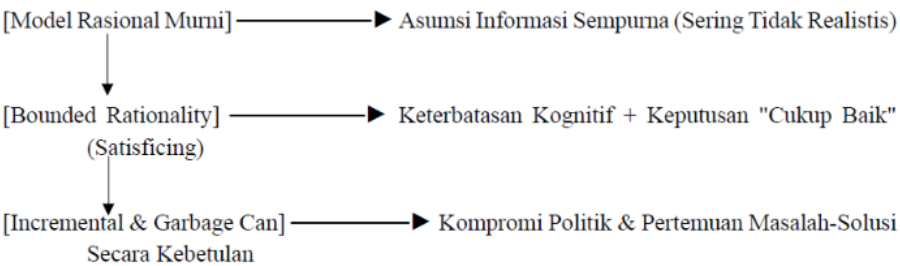
- a. Fundamental Attribution Error: Kecenderungan aparatur publik untuk meremehkan pengaruh faktor eksternal dan melebih-lebihkan pengaruh faktor internal ketika menilai kegagalan masyarakat (misalnya, mempersepsikan kemiskinan warga semata-mata karena kemalasan, bukan karena kegagalan sistemik) (Van de Walle, 2011).
- b. Self-Serving Bias: Kecenderungan organisasi birokrasi untuk mengatribusikan kesuksesan program pada kompetensi internal, namun menyalahkan faktor eksternal (seperti regulasi pusat atau kurangnya anggaran) saat program tersebut gagal.

2. Teori Kategori Sosial dan Stereotip Birokrasi

Aparatur publik sering kali menggunakan jalan pintas kognitif (*heuristics*) berupa stereotip untuk memproses data warga yang sangat banyak dalam waktu singkat. Menurut Lipsky (2010) dalam studinya tentang *Street-Level Bureaucracy*, keterbatasan waktu dan sumber daya memaksa petugas garis depan (seperti petugas sosial, polisi, dan staf administratif) melakukan kategorisasi sosial terhadap masyarakat. Hal ini berpotensi memicu bias diskriminatif di mana kelompok masyarakat tertentu dipersepsikan kurang kooperatif atau kurang layak menerima prioritas layanan dibandingkan kelompok lainnya.

C. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKTOR PUBLIK

Pengambilan keputusan di organisasi publik jarang sekali mengikuti pola linear yang sepenuhnya logis. Karakteristik multi-aktor dan konflik kepentingan melahirkan beberapa model pengambilan keputusan teoretis:



Gambar 3.1. Model Pengambilan Keputusan Teoretis

1. Bounded Rationality dan Satisficing

Herbert Simon (1947) meruntuhkan mitos manusia rasional sempurna melalui konsep Rasionalitas Terbatas (*Bounded Rationality*). Di sektor publik, pengambil keputusan tidak

## DAFTAR PUSTAKA

- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Evans, T., & Hupe, P. (Eds.). (2020). *Discretion and the quest for controlled freedom*. Palgrave Macmillan.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 192–238.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service* (30th anniversary ed.). Russell Sage Foundation.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227–238.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded reason* (Vol. 3). MIT Press.

- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527–547.
- Van de Walle, S. (2011). New Public Management: Restoring citizens' trust or creating a fundamental attribution error?. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 308–322.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public service motivation theory: An institutional approach. *Public Administration Review*, 67(3), 545–556.

## BAB 4

# MOTIVASI: DARI KONSEP MENJADI PENERAPAN DI ERA MODERN

---

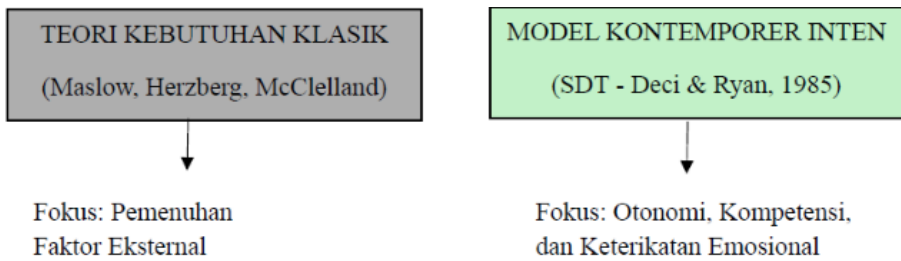
Andi Patmahwati, Syurlinda, Pratiwi, Andi Arwin  
Universitas Indonesia Timur

### A. PENDAHULUAN: RELEVANSI MOTIVASI KERJA KONTEMPORER

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, motivasi didefinisikan sebagai proses arsitektur psikologis yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu menuju pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022). Organisasi modern yang beroperasi dalam ekosistem digital, hibrida, dan berbasis proyek (*gig economy*) tidak lagi dapat mengandalkan model motivasi konvensional yang kaku. Pergeseran nilai-nilai angkatan kerja menuntut reorientasi radikal: dari pendekatan transaksional-mekanistik menuju desain kerja yang humanis, otonom, dan memiliki kebermaknaan sosial (*meaningful work*) (Gagné & Deci, 2005). Tantangan utama manajemen modern adalah bagaimana menerjemahkan teori motivasi klasik menjadi instrumen praktis yang tangguh untuk memitigasi kelelahan kerja (*burnout*) dan mendorong keterikatan pegawai (*employee engagement*).

## B. EVOLUSI TEORI MOTIVASI: MENUJU PENDEKATAN INTRINSIK

Praktik manajemen modern digerakkan oleh sintesis antara teori kebutuhan klasik dan model kontemporer yang menekankan pada motivasi intrinsik.



Gambar 4.1. Evolusi Teori Motivasi

### 1. Self-Determination Theory (SDT)

Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory*) dari Deci dan Ryan (1985) menjadi fondasi utama dalam PO lanjutan untuk menganalisis motivasi di era modern. SDT menyatakan bahwa organisasi akan mencapai performa puncak jika mampu memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar karyawan:

- Otonomi (*Autonomy*): Kebutuhan untuk merasakan kontrol penuh atas tindakan dan pilihan kerja mereka (Pink, 2009).
- Kompetensi (*Competence*): Kebutuhan untuk merasa master atau ahli dalam bidang tugas yang ditekuni dan mengalami pertumbuhan kapabilitas.
- Keterikatan (*Relatedness*): Kebutuhan untuk merasa terhubung, dihargai, dan menjadi bagian dari komunitas sosial di tempat kerja.

Ketika organisasi modern bergeser dari pengawasan ketat (*micromanagement*) ke sistem kerja fleksibel, pemenuhan aspek otonomi terbukti secara empiris meningkatkan kreativitas dan kinerja kontekstual (Humphrey et al., 2007).

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- WorldatWork. (2020). *The WorldatWork handbook of total rewards: A comprehensive guide to compensation, benefits, and workplace performance*. John Wiley & Sons.
- 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.

## BAB 5

# DASAR DARI PERILAKU KELOMPOK

---

Irwan Lili, Ramlan D Daturante,  
Mubarak Yasir Andi Mallapiseng  
Universitas Indonesia Timur

### A. PENDAHULUAN: HAKIKAT KELOMPOK DALAM SISTEM ORGANISASI

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi, saling bergantung, dan bergabung bersama untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2022). Kelompok bukan sekadar kumpulan individu; ia memiliki realitas psikologis tersendiri yang memengaruhi bagaimana anggotanya berpikir, merasa, dan bertindak. Pemahaman mendasar mengenai perilaku kelompok sangat penting karena sebagian besar pekerjaan dalam organisasi modern diselesaikan melalui struktur tim, baik yang bersifat formal (seperti komite atau gugus tugas) maupun informal (seperti jaringan sosial organik di tempat kerja). [[1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)]

### B. LANDASAN TEORETIS IDENTIFIKASI KELOMPOK

Dua teori utama menjelaskan mengapa individu membentuk kelompok dan bagaimana kelompok memengaruhi identitas diri anggota: [[1](#), [2](#)]

1. Social Identity Theory (Teori Identitas Sosial)

Teori Identitas Sosial (Tajfel & Turner, 1986) menyatakan bahwa individu cenderung mendefinisikan diri mereka berdasarkan keanggotaan kelompok sosial mereka (misalnya, departemen, profesi, atau organisasi). Keanggotaan ini memberikan rasa memiliki dan harga diri (*self-esteem*). Teori ini menjelaskan dua fenomena kritis:

- a. In-group Favoritism: Kecenderung untuk melihat anggota kelompok sendiri secara positif dan memberikan perlakuan istimewa kepada mereka.
- b. Out-group Derogation: Kecenderungan untuk memandang rendah atau mendiskriminasi individu di luar kelompok mereka, yang sering memicu konflik antar-departemen.

2. Teori Pembentukan Kelompok (Five-Stage Model vs. Punctuated-Equilibrium Model)

Secara konvensional, perkembangan kelompok mengikuti model lima tahap (Tuckman, 1965): *Forming* (orientasi), *Storming* (konflik intrakelompok), *Norming* (kohesi), *Performing* (fungsional), dan *Adjourning* (pembubaran). Namun, dalam organisasi modern yang dinamis dengan tenggat waktu ketat, kelompok lebih sering mengikuti *Punctuated-Equilibrium Model* (Gersick, 1988). Model ini menunjukkan bahwa kelompok mengalami periode inersia panjang (pasif) hingga paruh waktu proyek berjalan, di mana terjadi transisi radikal yang memicu aktivitas kritis demi penyelesaian tugas. [1, 2]

## DAFTAR PUSTAKA

- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 177–190). Carnegie Press. [1]
- Baron, R. A., & Byrne, D. (2000). *Social psychology* (9th ed.). Allyn and Bacon.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2005). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119–126.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
- 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.
- Huberman, B. A., Loch, C. H., & Onculer, A. (2004). Status as a valued resource. *Social Psychology Quarterly*, 67(1), 103–114.
- Latané, 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.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

## BAB 6

# KERJA TIM DIGITAL DAN HYBRID: DINAMIKA KOLABORASI VIRTUAL DALAM PERILAKU ORGANISASI

---

Rinayanti, Fatmawati, Trial Baussa Timang

Universitas Indonesia Timur

### A. PENDAHULUAN: REDEFINISI TIM DI ERA PASCADIGITAL

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, konseptualisasi tim kerja telah mengalami disrupsi struktural yang masif. Tim tidak lagi diartikan sebagai sekumpulan individu yang berbagi ruang fisik dan waktu yang sama, melainkan sebagai entitas sosial hibrida yang disatukan oleh arsitektur digital dan tujuan kolaboratif (Robbins & Judge, 2022). Transisi menuju model kerja hibrida (*hybrid work*) dan tim virtual penuh (*fully virtual teams*) menuntut pemahaman baru mengenai bagaimana proses kognitif, afektif, dan perilaku kelompok beroperasi tanpa adanya jangkar interaksi tatap muka konvensional (Gilson et al., 2015). Di era modern, efektivitas kolaborasi virtual menjadi determinan utama kelincahan strategis (*strategic agility*) dan resiliensi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and context. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100777.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and a research agenda. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on telecommuter job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, face-to-face interactions, and access to communication technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtualness. *Journal of Management*, 31(5), 700–718.

- Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101377.
- Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975–990.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- Meyer, B., Glenz, A., Antino, M., Rico, R., & Schermuly, C. C. (2014). Faultlines and team performance: A meta-analysis of underlying mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 710–734.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

## BAB 7

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI KATALISATOR PERUBAHAN ORGANISASI MODEREN

---

Nurmi Trista Ningsih, Syahrul, Habibi

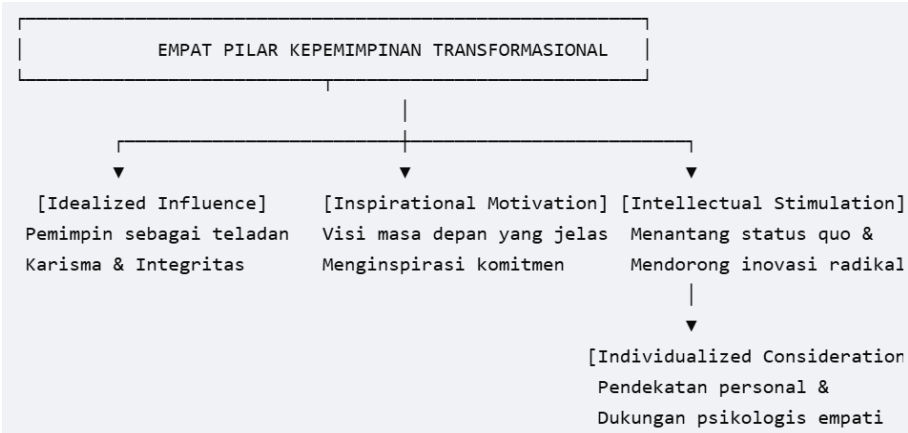
Universitas Indonesia Timur

### A. PENDAHULUAN: DIALEKTIKA KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang dicirikan oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), perubahan organisasi (*organizational change*) bukan lagi sebuah pilihan temporal, melainkan kondisi permanen untuk bertahan hidup (Robbins & Judge, 2022). Di dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, manajemen perubahan tidak dapat dipisahkan dari efektivitas kepemimpinan strategis. Pemimpin berfungsi sebagai arsitek sosial yang menerjemahkan tekanan eksternal menjadi transformasi internal yang terstruktur (Bass & Riggio, 2006). Tantangan utama dalam manajemen modern adalah bagaimana menggerakkan seluruh elemen organisasi agar adaptif terhadap perubahan teknologi dan struktural tanpa menimbulkan resistensi massal yang merusak stabilitas operasional.

**B. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN**

Teori Kepemimpinan Kontemporer membedakan secara tegas antara gaya kepemimpinan transaksional yang berfokus pada pertukaran insentif (manajemen konvensional) dan kepemimpinan transformasional yang berfokus pada perubahan nilai dan komitmen karyawan (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional diakui sebagai model paling efektif dalam memfasilitasi perubahan organisasi melalui empat pilar utama (Empat I):



Gambar 7.1 Pilar Kepemimpinan Transformasional

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal): Pemimpin bertindak sebagai model peran (*role model*) yang menunjukkan standar etika tinggi, sehingga membangun kepercayaan dan karisma yang mendalam. [1]
2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional): Kemampuan mengartikulasikan visi masa depan secara jelas dan menarik, yang membangkitkan optimisme kelompok di tengah ketidakpastian perubahan.
3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong pengikut untuk mempertanyakan status quo, berpikir

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

## BAB 8

# KEKUASAAN, POLITIK, DAN DINAMIKA DEMOKRASI ORGANISASI DI ERA MEDIA SOSIAL DAN DISINFORMASI

---

Muh Ilyas, Afdalia Permadani, Atika Rahma Abdullah  
Universitas Indonesia Timur

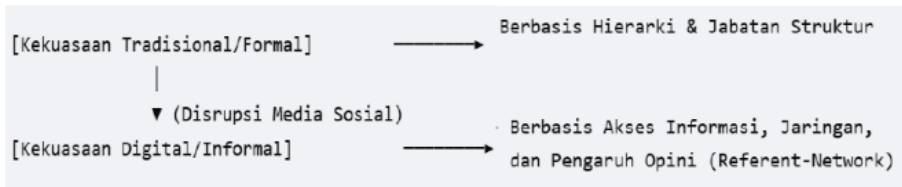
### A. PENDAHULUAN: DIALEKTIKA KEKUASAAN KONTEMPORER

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, kekuasaan (*power*) didefinisikan sebagai kapasitas terdefinisi yang dimiliki seseorang (A) untuk memengaruhi perilaku orang lain (B), sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A (Robbins & Judge, 2022). Ketika kekuasaan diaktualisasikan dalam tindakan nyata, ia bertransformasi menjadi perilaku politik (*organizational politics*). [[1](#), [2](#)]

Di era digital, arena politik organisasi tidak lagi terbatas pada ruang rapat formal atau koridor fisik kantor. Kehadiran media sosial dan platform komunikasi instan internal (seperti Slack atau WhatsApp Group) telah mendemokratisasi sekaligus mendisrupsi cara kekuasaan didistribusikan, dijalankan, dan ditentang (Fleming & Spicer, 2014). Transformasi ini membawa tantangan baru berupa penyebaran disinformasi yang digunakan sebagai taktik politik modern untuk memanipulasi persepsi dan memengaruhi pengambilan keputusan strategis.

## B. DASAR KEKUASAAN TRADISIONAL VS. KEKUASAAN DIGITAL

French dan Raven (1959) membagi dasar kekuasaan menjadi dua kategori besar: formal (*coercive, reward, legitimate*) dan pribadi (*expert, referent*). Dalam organisasi modern, terjadi pergeseran struktural:



Gambar 8.1. Dasar Kekuasaan Tradisional vs. Kekuasaan Digital

Media sosial internal melemahkan kendali kekuasaan formal. Karyawan di tingkat operasional kini dapat memperoleh *expert power* atau *referent power* yang masif secara cepat dengan menjadi simpul informasi penting dalam jaringan digital organisasi (McFarland & Thomas, 2018). Kekuasaan kini bersifat lebih cair, tidak terpusat pada figur pimpinan tertinggi, dan sangat bergantung pada kapabilitas individu dalam mengelola narasi digital.

## C. DEMOKRATISASI ORGANISASI MELALUI MEDIA SOSIAL

Media sosial berfungsi sebagai katalisator bagi demokrasi organisasi (*organizational democracy*), yaitu keterlibatan karyawan secara bermakna dalam proses tata kelola dan pembuatan keputusan (Harrison & Freeman, 2004). Platform digital memberikan ruang bagi suara-suara minoritas atau terpinggirkan (*employee voice*) yang selama ini tersumbat oleh birokrasi hierarkis (Leonardi & Vaast, 2017).

Demokratisasi ini meningkatkan transparansi, memperkuat *psychological safety* (Edmondson, 1999), dan mendorong akuntabilitas vertikal di mana para manajer dipaksa untuk memimpin secara lebih

## DAFTAR PUSTAKA

- Bolino, M. C., Long, D., & Turnley, W. H. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and future research directions. *Journal of Management*, 42(2), 377–406.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ferrara, E., Varol, O., Davis, C., Menczer, F., & Flammini, A. (2016). The rise of social bots. *Communications of the ACM*, 59(7), 96–104.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization studies: A cantankerous overview. *Journal of Management Studies*, 51(1), 237–274.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan Press.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort?. *Academy of Management Executive*, 18(3), 49–53.
- Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2017). Social media and their affinities for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 150–188.
- Lewandowsky, S., Cook, J., Ecker, U. K., Albarracín, D., Amazeen, M. A., Kendeou, P., ... & Zaragoza, M. S. (2020). *The debunking handbook 2020*. Databrary.
- McFarland, D. A., & Thomas, R. J. (2018). Bowling online: The internet and the democratization of organizational life. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 263–299.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Van Alstyne, M., & Brynjolfsson, E. (2005). Global village or cyberbalkans? Modeling and measuring the integration of electronic communities. *Management Science*, 51(6), 851–868.

## BAB 9

# INTEGRASI STRUKTUR DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MODAL PERILAKU

---

Shintia Y Lobat, Rahmat Hidayat, Bustian Hamsah  
Universitas Indonesia Timur

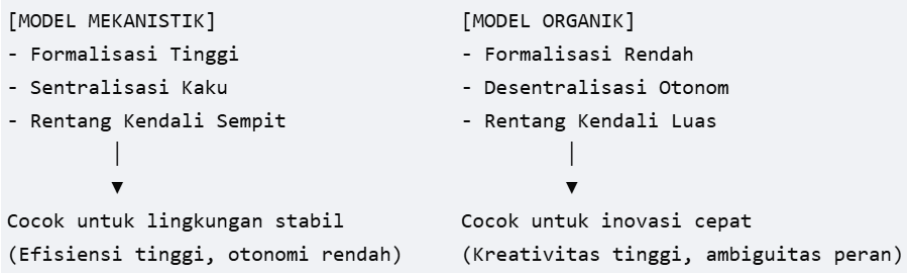
### A. PENDAHULUAN: MAKRO-KONSTRUKS DALAM PERILAKU ORGANISASI

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, analisis tidak hanya berfokus pada dinamika mikro (individu) dan meso (kelompok), melainkan juga pada tingkat makro sistem organisasi. Struktur organisasi (*organizational structure*) dan budaya organisasi (*organizational culture*) adalah dua pilar makro utama yang secara simultan membentuk, membatasi, dan mengarahkan perilaku seluruh anggota di dalamnya (Robbins & Judge, 2022). Jika struktur organisasi bertindak sebagai "kerangka tulang" formal yang mengatur distribusi otoritas dan alokasi tugas, maka budaya organisasi berfungsi sebagai "jiwa" atau perekat sosial tidak terlihat yang menyuntikkan nilai, norma, dan makna pada kerangka tersebut (Schein, 2010). Pemahaman mendalam mengenai interaksi kedua elemen ini sangat krusial bagi manajemen modern untuk membangun ekosistem kerja yang lincah (*agile*) dan adaptif terhadap disrupsi global. [1 2]

**B. STRUKTUR ORGANISASI: DESAIN FORMAL DAN DAMPAK PERILAKU**

Studi PO lanjutan memandang struktur organisasi bukan sekadar bagan hierarki statis, melainkan instrumen strategis yang memengaruhi sikap dan motivasi kerja karyawan. Struktur didefinisikan berdasarkan enam elemen kunci: spesialisasi kerja, departemenisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi vs. desentralisasi, dan formalisasi (Robbins & Judge, 2022). [1, 2]

Secara garis besar, literatur PO membagi konfigurasi struktur ke dalam dua model kontras:



Gambar 9.1. Model Mekanistik dan Model Organik

1. Model Mekanistik: Dicitrakan oleh departemenisasi yang luas, formalisasi tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi yang kaku. Struktur ini memaksimalkan efisiensi pada lingkungan yang stabil, namun rentan memicu kelelahan psikologis dan menurunkan inisiatif proaktif karyawan karena otonomi kerja yang sangat minim (Burns & Stalker, 1961). [1]
2. Model Organik: Dicitrakan oleh struktur yang datar, menggunakan tim lintas fungsi, formalisasi rendah, jaringan informasi yang komprehensif, dan partisipasi pengambilan keputusan yang tinggi (desentralisasi). Struktur organik terbukti secara empiris meningkatkan keselamatan psikologis (*psychological safety*) dan memfasilitasi *job crafting* di era kerja digital (Edmondson, 1999).

## DAFTAR PUSTAKA

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2014). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management International*, 49(2), 263–280.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 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.

## BAB 10

# KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRAKTIKNYA DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

---

Nurhikmah S, Sandi Alam Putra, Zeth A. Kambu  
Universitas Indonesia Timur

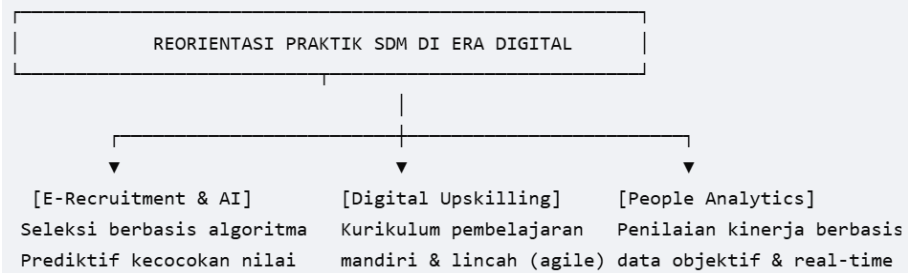
### A. PENDAHULUAN: PARADOKS SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, kebijakan dan praktik Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi dipandang sebagai fungsi tata usaha administratif, melainkan sebagai instrumen intervensi perilaku yang krusial (Robbins & Judge, 2022). Akselerasi transformasi digital yang dicirikan oleh integrasi Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*), otomatisasi proses, dan model kerja hibrida, telah mengubah struktur kerja secara radikal.

Kondisi ini menciptakan sebuah paradoks: ketika teknologi menjadi semakin dominan, aspek manusia (*the human element*) justru menjadi penentu utama keberhasilan adopsi teknologi tersebut (Lengnick-Hall et al., 2011). Oleh karena itu, efektivitas organisasi modern sangat bergantung pada bagaimana kebijakan SDM dirancang untuk membentuk sikap, meningkatkan kompetensi digital (*digital-upskilling*), dan menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan strategis perusahaan.

**B. PRAKTIK KEBIJAKAN SDM STRATEGIS BERBASIS KINERJA (*HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS*)**

Untuk meningkatkan kinerja organisasi di era digital, literatur PO lanjutan mengandalkan konsep *High-Performance Work Systems* (HPWS). HPWS adalah serangkaian praktik SDM yang saling terintegrasi—mencakup rekrutmen selektif, pelatihan komprehensif, kompensasi berbasis kinerja, dan keterlibatan karyawan—yang dirancang untuk memaksimalkan modal manusia (Jiang et al., 2012). Di era digital, HPWS mengalami reorientasi struktural melalui tiga pilar praktik utama:



Gambar 10.1. Reorientasi Struktural Melalui Tiga Pilar Praktik

1. Rekrutmen Digital dan Seleksi Berbasis Kecocokan Nilai  
Proses rekrutmen kini memanfaatkan algoritma AI dan analitik data untuk menyaring kandidat secara presisi. Namun, fokus PO lanjutan melampaui keahlian teknis semata, melainkan pada *Person-Organization Fit* (Kecocokan Individu-Organisasi). Organisasi masa kini mencari talenta yang tidak hanya mahir secara digital, tetapi juga memiliki kelincahan belajar (*learning agility*) dan keselarasan nilai dengan budaya adaptif organisasi (Kristof-Brown et al., 2005).
2. Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan (*Continuous Learning*)  
Di tengah cepatnya usangnya sebuah keahlian (*skills obsolescence*), kebijakan pelatihan konvensional yang kaku telah digantikan oleh

## DAFTAR PUSTAKA

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- 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.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- 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.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275.

- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.

## BAB 11

# KOLABORASI DAN SOLIDARITAS DALAM DINAMIKA ORGANISASI

---

Marlina Baso, Rizal

Universitas Indonesia Timur

### A. PENDAHULUAN: RELEVANSI SINERGI SOSIAL DI ERA DISRUPSI

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, pencapaian keunggulan kompetitif tidak lagi bertumpu pada performa individu yang terisolasi, melainkan pada kapasitas kolektif sistem sosial organisasi (Robbins & Judge, 2022). Kolaborasi (*collaboration*) dan solidaritas (*solidarity*) merupakan dua makro-konstruks perilaku yang saling mengikat. Jika kolaborasi bertindak sebagai instrumen prosedural dan fungsional tempat interaksi kerja diselesaikan, maka solidaritas merupakan perekat psikologis-moral yang menyatukan komitmen emosional anggota kelompok (Adler & Heckscher, 2006). Di era organisasi modern yang dicirikan oleh struktur hibrida, fluktuasi pasar yang tinggi, dan tim virtual, memahami bagaimana kolaborasi tumbuh secara efektif dan bagaimana solidaritas dipelihara menjadi prasyarat krusial untuk membangun ketahanan (*resilience*) organisasi.

## B. TEORI FONDASI KOLABORASI DAN SOLIDARITAS ORGANISASI

Dinamika kolaborasi dan solidaritas dalam literatur PO lanjutan bersandar pada beberapa kerangka teoretis interdisipliner:

### 1. Social Capital Theory (Teori Modal Sosial)

Teori Modal Sosial (Nahapiet & Ghoshal, 1998) menjelaskan bahwa hubungan antar-manusia di dalam organisasi memiliki nilai ekonomi dan fungsional yang substansial. Modal sosial dibangun melalui tiga dimensi yang memicu kolaborasi: [1]

- a. Dimensi Struktural: Pola hubungan dan jaringan komunikasi digital maupun fisik antar-anggota.
- b. Dimensi Relasional: Tingkat kepercayaan (*trust*), norma timbal balik (*reciprocity*), dan kewajiban moral yang dirasakan.
- c. Dimensi Kognitif: Kesamaan pemahaman, visi, nilai-nilai, dan bahasa kolektif organisasi. [1]

Organisasi yang kaya akan modal sosial relasional akan secara alami melahirkan solidaritas organik yang kuat, yang pada akhirnya memotong biaya transaksi koordinasi formal (Putnam, 2000).

### 2. Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial)

Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) berargumen bahwa hubungan interpersonal di tempat kerja berkembang berdasarkan evaluasi biaya-manfaat psikologis. Berbeda dengan pertukaran ekonomi yang kaku, pertukaran sosial melibatkan komitmen tidak tertulis dan ekspektasi jangka panjang akan keadilan interaksional (Colquitt et al., 2001). Solidaritas terbentuk ketika individu bersedia membantu rekan kerja secara sukarela (*altruism*) dengan keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi sosial tersebut dan bahwa rekan kerja akan membalas kebaikan tersebut di masa depan.

## BAB 12

# TRANSFORMASI DIGITAL PENDAPATAN: MENGELOLA PERUBAHAN DAN STRES KERJA PEGAWAI

---

Refsy E Sunardi, Abd Rais Rizal M

Universitas Indonesia Timur

### A. PENDAHULUAN: KOMPLEKSITAS DIGITALISASI PENDAPATAN

Dalam ranah Perilaku Organisasi (PO) lanjutan, transformasi digital tidak lagi dipandang sekadar sebagai modernisasi infrastruktur teknologi, melainkan sebagai restrukturisasi menyeluruh terhadap model bisnis, khususnya pada pilar penghasil pendapatan (*revenue streams*) (Robbins & Judge, 2022). Transformasi digital pendapatan (*digital revenue transformation*) melibatkan digitalisasi saluran penjualan, monetisasi data, dan otomatisasi interaksi pelanggan (Vial, 2019).

Bagi organisasi modern, transisi ini menciptakan tekanan kinerja yang asimetris. Ketika target pendapatan bergeser ke arah metrik digital berbasis data waktu nyata (*real-time data*), pegawai dipaksa untuk meninggalkan metode konvensional secara instan. Ketidakpastian proses dan tuntutan kompetensi baru ini memicu guncangan psikologis yang bermanifestasi sebagai resistensi dan peningkatan stres kerja (*job stress*) yang akut (Tarafdar et al., 2007).

## B. MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM TRANSFORMASI PENDAPATAN

Mengelola perubahan model pendapatan memerlukan pendekatan intervensi perilaku yang terstruktur guna memitigasi kegagalan adopsi sistem.

1. Mitigasi Risiko Lewat Kerangka Kerja Kesiapan Perubahan  
Keberhasilan digitalisasi fungsi pendapatan sangat bergantung pada tingkat *change readiness* (kesiapan perubahan) individu (Kotter, 2012). Ketika organisasi mengubah cara mereka menghasilkan uang—misalnya beralih dari penjualan ritel fisik ke model langganan digital (*subscription-based metrics*)—pegawai sering kali mengalami ketakutan akan kehilangan relevansi peran (*fear of obsolescence*). Pemimpin transformasional harus bertindak sebagai fasilitator yang mengomunikasikan urgensi perubahan (*sense of urgency*) dan menyediakan ruang aman psikologis (*psychological safety*) agar pegawai berani mengeksplorasi perangkat digital baru tanpa takut dihakimi atas kegagalan awal (Edmondson, 1999).
2. Teori Kognitif Sosial dalam Penerapan Teknologi  
Berdasarkan Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1986), adopsi teknologi digital baru dipengaruhi oleh *self-efficacy* (efikasi diri) pegawai. Dalam konteks operasional pendapatan, kebijakan SDM harus secara aktif mendukung peningkatan keterampilan digital (*digital upskilling*) guna meningkatkan keyakinan karyawan bahwa mereka mampu menguasai platform analitik penjualan modern (Noe et al., 2014).

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854–1884.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 245–275.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438–454.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

# Perilaku Organisasi Lanjutan

**L**anskap bisnis kontemporer yang sarat disrupsi teknologi, kerja hibrida, dan perubahan model pendapatan menuntut reorientasi perilaku strategis. Melalui pendekatan ilmiah yang teoretis sekaligus aplikatif, setiap bab dalam buku ini membedah berbagai sub-bab krusial, mulai dari manajemen keragaman, transformasi digital pendapatan, mitigasi teknostres, hingga penguatan solidaritas dan kolaborasi virtual.



IKAPI

CV. Tahta Media Group  
Sukoharjo, Jawa Tengah  
Web : [www.tahtamedia.co.id](http://www.tahtamedia.co.id)  
Ig : tahtamedigroup  
Telp/WA : +62 896 5427 3996

