

Dr. Rouly G Ratna S, S.T., M.M.
Dr. Roce Marsaulina, S.Sos., S.PAK., M.Pd.
Dr. Dra. Ismaniah, M.M.

PERILAKU ORGANISASI TERPADU

Dari Konsep Diri Hingga Transformasi Global



PERILAKU ORGANISASI TERPADU

Dari Konsep Diri Hingga Transformasi Global

**Dr. Rouly G Ratna S, S.T., M.M.
Dr. Roce Marsaulina, S.Sos., S.PAK., M.Pd.
Dr. Dra. Ismaniah, M.M.**



**PERILAKU ORGANISASI TERPADU:
DARI KONSEP DIRI HINGGA TRANSFORMASI GLOBAL**

Penulis:

**Dr. Rouly G Ratna S, S.T., M.M.
Dr. Roce Marsaulina, S.Sos., S.PAK., M.Pd.
Dr. Dra. Ismaniah, M.M.**

Desain Cover:

Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Gilbert Timothy Majesty, S.Th., M.Th., M.Pd.

ISBN:

978-634-317-151-5

Cetakan Pertama:

Agustus, 2026

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

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

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

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

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya buku Perilaku Organisasi Terpadu: Dari Konsep Diri hingga Transformasi Global. Buku ini disusun untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa, praktisi, dan akademisi akan referensi yang komprehensif namun mudah dipahami.

Pembahasan dimulai dari fondasi perilaku individu, motivasi, stres kerja, dinamika kelompok, kepemimpinan, komunikasi, hingga manajemen lintas budaya dan keberlanjutan organisasi. Setiap bab dirancang dengan pendekatan teoretis sekaligus penerapan nyata.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi, terutama para peneliti dan dosen yang karyanya menjadi inspirasi. Kritik dan saran membangun sangat kami harapkan.

Semoga buku ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu perilaku organisasi serta praktik manajemen yang lebih adaptif dan humanis. Selamat membaca.

19 Juni 2026

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1: FONDASI PERILAKU ORGANISASI	1
A. Pengertian dan Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	1
B. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi bagi Individu dan Perusahaan	5
C. Struktur Organisasi: Hubungan Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab	8
D. Proses Organisasi: Komunikasi, Pengambilan Keputusan, dan Sosialisasi	11
E. Implementasi Perilaku Organisasi dalam Praktik Manajerial	14
BAB 2: KONSEP DIRI INDIVIDU DALAM ORGANISASI	19
A. Kepribadian Individu: Definisi, Determinan, dan Tipologi	19
B. Dasar Pemahaman Individu: Nilai, Sikap, dan Persepsi	22
C. Kemampuan Intelektual dan Kemampuan Fisik dalam Pekerjaan ..	26
D. Keterampilan Teknis, Manajerial, dan Sosial (<i>Soft Skills</i>)	30
E. Hubungan antara Kepribadian, Kemampuan, dan Kinerja	32
BAB 3: KEBUTUHAN INDIVIDU (TEORI HIERARKI MASLOW)	35
A. Konsep Dasar Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	35
B. Proses Pemunculan Kebutuhan dari Fisiologis hingga Aktualisasi Diri	38
C. Penerapan Teori Maslow dalam Desain Pekerjaan dan Motivasi ...	42
D. Keterbatasan Teori Maslow dalam Konteks Organisasi Modern	46
E. Studi Kasus: Implementasi Maslow pada Program Kesejahteraan Karyawan	50
BAB 4: MOTIVASI INDIVIDU (TEORI ERG ALDERFER)	57
A. Konsep Teori ERG: Eksistensi, Keterhubungan, dan Pertumbuhan	57
B. Proses Dinamika: Frustrasi-Regresi versus Kepuasan-Progresi	59
C. Penerapan Teori ERG untuk Mengatasi Kebosanan dan Stagnasi Karyawan	61
D. Perbandingan Teori ERG Alderfer dengan Hierarki Maslow	65
E. Strategi Manajerial Berbasis ERG untuk Meningkatkan Retensi Karyawan	69

BAB 5: STRES KERJA DAN DAMPAKNYA	73
A. Pengertian Stres Kerja: <i>Eustress</i> versus <i>Distress</i>	73
B. Stresor Individu: Konflik Peran, <i>Ambiguity</i> Peran, dan Beban Kerja	74
C. Stresor Kelompok: Konflik Interpersonal, Tekanan Teman Sebaya, dan Kurangnya Dukungan	77
D. Stresor Organisasi: Budaya Toksik, Perubahan Drastis, dan Ketidakadilan	78
E. Strategi Manajemen Stres: Pendekatan Individu dan Organisasi ...	79
BAB 6: DASAR PERILAKU KELOMPOK I (TEORI <i>PROPINQUITY</i>)	81
A. Konsep Dasar <i>Proximity Theory</i> : Kedekatan Fisik sebagai Pemicu Hubungan	81
B. Proses Terbentuknya Kelompok Informal Berdasarkan Kedekatan	82
C. Penerapan <i>Proximity</i> dalam Desain Ruang Kerja Terbuka (<i>Open Office</i>).....	84
D. <i>Proximity</i> Digital: Kedekatan Virtual di Era Kerja <i>Hybrid</i>	86
E. Keterbatasan Teori <i>Proximity</i> dalam Kelompok Multilokasi	88
BAB 7: KARAKTERISTIK DAN DINAMIKA KELOMPOK	91
A. Karakteristik Kelompok: Norma, Peran, Status, dan Kohesivitas....	91
B. Tahapan Perkembangan Kelompok: <i>Forming, Storming, Norming, Performing</i> (<i>Tuckman</i>).....	93
C. Perilaku Kelompok: Konformitas, <i>Deviance</i> , dan Pengambilan Keputusan Kelompok.....	94
D. Keunggulan dan Kelemahan Kerja Kelompok versus Individu	96
E. Teknik Efektivitas Kelompok: <i>Brainstorming, Delphi</i> , dan <i>Nominal Group Technique</i>	97
BAB 8: DASAR PERILAKU KELOMPOK II (TEORI LMX-LEADER MEMBER EXCHANGE).....	101
A. Konsep Teori LMX: Hubungan <i>Dyadic</i> antara Pemimpin dan Anggota	101
B. Proses Pembentukan <i>In-group</i> dan <i>Out-group</i> dalam Tim Kerja ..	102
C. Penerapan LMX: Kualitas Pertukaran terhadap Loyalitas, Kinerja, dan Kepuasan	104
D. LMX sebagai Prediktor Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)	105
E. Strategi Memperbaiki Kualitas LMX bagi Pemimpin Baru.....	107
BAB 9: KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI	111
A. Pendekatan <i>Behavioral</i> : Gaya Tugas (<i>Task-oriented</i>) vs Gaya Hubungan (<i>People-oriented</i>)	111
B. Pendekatan Situasional: Model <i>Hersey-Blanchard</i> (S1-S4) dan <i>Fiedler</i>	113

C. Pendekatan Multikultural: Gaya Kepemimpinan Global dan Adaptasi Budaya	115
D. Pendekatan <i>Diversity</i> : Memimpin Tim dengan Latar Belakang Berbeda (Usia, Gender, Etnis)	117
E. Komunikasi Organisasi: Arah (Vertikal, Horizontal) dan Jaringan Komunikasi Efektif.....	119
BAB 10: PERILAKU ORGANISASI LINTAS BUDAYA, STRUKTUR, DAN KEBERLANJUTAN	123
A. Manajemen Lintas Budaya (<i>Cross-Cultural Management</i>): Nilai <i>Hofstede</i> dan <i>Globe</i>	123
B. Struktur Organisasi: Fungsional, Divisional, Matriks, dan <i>Flatarchi</i>	124
C. Ukuran Organisasi Dampaknya terhadap Birokrasi, Fleksibilitas, dan Agilitas	126
D. Analisis <i>Sustainability</i> Organisasi: Keseimbangan Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan (<i>Triple Bottom Line</i>).....	127
E. Inovasi dan Transformasi Organisasi: Dari Perilaku Adaptif hingga Perubahan Budaya	128
BAB 11: KESIMPULAN	131
DAFTAR PUSTAKA.....	133

BAB 1:

FONDASI PERILAKU ORGANISASI

A. PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP PERILAKU ORGANISASI

Dalam dinamika pengelolaan organisasi modern, faktor manusia menjadi elemen krusial yang membedakan keberhasilan dari kegagalan. Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior/OB*) hadir sebagai suatu bidang studi yang secara sistematis menelaah kompleksitas tindakan dan interaksi manusia dalam konteks organisasi. Kehadirannya tidak sekadar menjadi pelengkap dalam khazanah ilmu manajemen, melainkan fondasi utama yang memungkinkan para pengelola organisasi untuk memahami, memprediksi, dan mengarahkan perilaku guna mencapai efektivitas yang berkelanjutan. Dalam kerangka itulah, ini akan mengupas secara komprehensif mengenai pengertian dan ruang lingkup Perilaku Organisasi, menelusuri definisi-definisi dari para ahli terkemuka, serta menguraikan cakupan analisisnya yang multidimensional.

Perilaku Organisasi, sebagai sebuah disiplin ilmu, lahir dari kebutuhan untuk menjembatani kesenjangan antara teori manajemen abstrak dengan realitas empiris perilaku manusia di tempat kerja. Secara fundamental, bidang studi ini menyelidiki dampak yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan utama menerapkan pengetahuan tersebut guna meningkatkan efektivitas organisasi.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, dalam karya seminal mereka yang menjadi rujukan utama di berbagai belahan dunia, mendefinisikan Perilaku Organisasi sebagai suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan semacam itu untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2019). Definisi ini menekankan pada tiga elemen kunci: adanya individu yang membawa karakteristik uniknya, kelompok yang membentuk dinamika interpersonal, dan struktur formal yang menjadi wadah serta pembatas perilaku. Ketiganya tidak

BAB 2:

KONSEP DIRI INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. KEPERIBADIAN INDIVIDU: DEFINISI, DETERMINAN, DAN TIPOLOGI

Kepribadian merupakan salah satu konsep sentral dalam psikologi yang senantiasa menarik perhatian para akademisi dan praktisi. Dalam kehidupan sehari-hari, istilah kepribadian sering digunakan untuk menggambarkan karakteristik seseorang yang tampak dari luar, namun secara ilmiah, konstruk ini memiliki kedalaman makna yang jauh lebih kompleks. Kepribadian tidak hanya mencerminkan bagaimana seseorang bertindak dan bereaksi terhadap lingkungannya, melainkan juga menyangkut organisasi dinamis dari aspek-aspek psikologis dan fisik yang membentuk keunikan individu. Pemahaman yang komprehensif mengenai kepribadian mencakup tiga pilar utama, yaitu definisi yang tepat tentang apa itu kepribadian, determinan atau faktor-faktor yang membentuknya, serta tipologi atau pengelompokan tipe-tipe kepribadian yang ada. Makalah ini akan membahas ketiga aspek tersebut secara sistematis dengan mengacu pada perspektif teoritis yang mapan dalam psikologi.

Berbagai definisi kepribadian telah diajukan oleh para ahli sepanjang sejarah psikologi, mencerminkan keragaman paradigma dan pendekatan yang mereka anut. Definisi yang paling klasik dan banyak dirujuk berasal dari Gordon W. Allport, yang mendefinisikan kepribadian sebagai “organisasi dinamis dalam diri individu dari sistem-sistem psikofisik yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungan” (Allport, 1961). Definisi ini mengandung beberapa elemen kunci yang perlu dicermati, antara lain:

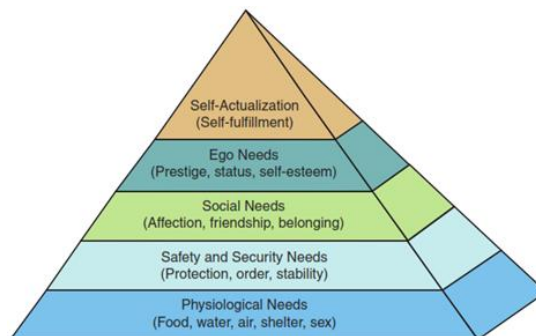
1. Sifat dinamis dari organisasi kepribadian menegaskan bahwa kepribadian bukanlah entitas yang statis, melainkan senantiasa berkembang dan berubah sepanjang hayat (Allport, 1961).
2. Istilah “sistem psikofisik” mengakui bahwa kepribadian merupakan kesatuan yang tidak terpisahkan antara aspek kejiwaan dan jasmaniah.

BAB 3:

KEBUTUHAN INDIVIDU (TEORI HIERARKI MASLOW)

A. KONSEP DASAR TEORI HIERARKI KEBUTUHAN MASLOW

Teori hierarki kebutuhan yang dicetuskan oleh Abraham H. Maslow pada pertengahan abad ke-20 telah menjadi salah satu kerangka teoretis paling berpengaruh dalam psikologi motivasi, melampaui batas-batas disiplin ilmu untuk meresap ke dalam praktik manajemen, pendidikan, hingga kebijakan publik. Dalam artikel seminalnya yang berjudul “*A Theory of Human Motivation*,” Maslow (1943) mengajukan pandangan revolusioner bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki yang didasarkan pada tingkat kepentingan relatifnya. Menurut postulat utamanya, “kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki prepotensi; yaitu, kemunculan suatu kebutuhan biasanya bergantung pada pemenuhan kebutuhan lain yang lebih prepoten sebelumnya” (Maslow, 1943). Dengan kata lain, kebutuhan fisiologis yang paling mendasar akan mendominasi kesadaran individu hingga terpuaskan; setelah itu, kebutuhan yang lebih tinggi akan muncul sebagai kekuatan motivasional yang baru. Kerangka inilah yang kelak divisualisasikan secara populer dalam bentuk piramida lima tingkat.



Gambar 3.1

BAB 4:

MOTIVASI INDIVIDU (TEORI ERG ALDERFER)

A. KONSEP TEORI ERG: EKSISTENSI, KETERHUBUNGAN, DAN PERTUMBUHAN

Adanya keterbatasan yang dimiliki teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, psikolog Clayton Alderfer (1969) mengajukan sebuah reformulasi yang lebih fleksibel dan dinamis melalui Teori ERG. Alih-alih lima tingkat hierarkis, Alderfer memadatkan kebutuhan manusia menjadi tiga kategori inti: Eksistensi (*Existence*), Keterhubungan (*Relatedness*), dan Pertumbuhan (*Growth*) (Alderfer, 1972). Lebih dari sekadar penyederhanaan, teori ini memperkenalkan konsep regresi yang memungkinkan individu untuk bergerak ke bawah dalam hierarki ketika kebutuhan yang lebih tinggi mengalami hambatan, sehingga menawarkan kerangka kerja yang lebih akurat dan aplikatif untuk memahami motivasi dalam lingkungan kehidupan yang dinamis dan penuh tekanan.

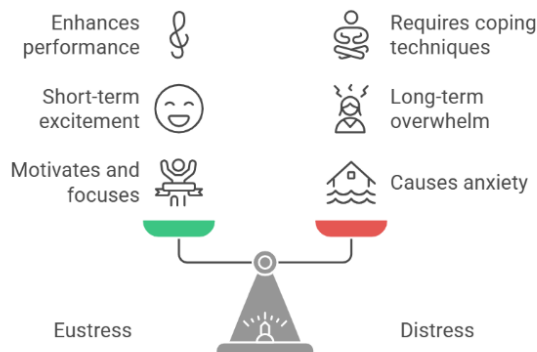
- a. **Kebutuhan Eksistensi (*Existence needs*)** menjadi fondasi paling mendasar dalam teori ini. Kategori ini menggabungkan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman dari teori Maslow, yang mencakup segala sesuatu yang diperlukan untuk kelangsungan hidup fisik dan keamanan material (Alderfer, 1972; Koutalas dkk., 2024). Dalam praktiknya, ini bukan hanya tentang gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga mencakup kondisi kerja yang aman, jaminan kesehatan, serta kepastian akan keberlangsungan pekerjaan. Sebuah studi terhadap 751 karyawan Generasi Z di Indonesia oleh Elgeka dkk. (2026) secara spesifik mengurai kebutuhan ini ke dalam dua dimensi yang terukur: gaji (*pay*) dan tunjangan tambahan (*fringe benefits*), yang validitasnya telah teruji secara psikometrik.
- b. **Kebutuhan Keterhubungan (*Relatedness*)** menyoroti hasrat fundamental manusia untuk membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang bermakna (Alderfer, 1972). Ini mencakup interaksi

BAB 5:

STRES KERJA DAN DAMPAKNYA

A. PENGERTIAN STRES KERJA: *EUSTRESS* VERSUS *DISTRESS*

Stres kerja telah menjadi salah satu isu sentral dalam psikologi industri dan organisasi kontemporer, mengingat dampaknya yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan maupun produktivitas organisasi. Pemahaman yang komprehensif tentang konstruksi stres kerja tidak dapat dilepaskan dari akar teoretisnya yang dirintis oleh Hans Selye, serta dinamika internal yang membedakan antara stres yang menguntungkan dan merugikan. Pada saat yang sama, sumber-sumber stres yang berasal dari ketidakjelasan, ketidakselarasan, dan beban tugas dalam peran kerja individu (stresor peran) memerlukan eksplorasi tersendiri. Buku ini bertujuan untuk menguraikan secara sistematis konsep *eustres* dan *distres*, kemudian mengkaji tiga stresor peran utama konflik peran, ambiguitas peran, dan beban kerja serta dampaknya terhadap pengalaman stres karyawan.



Manage stress by recognizing and addressing its type.

Gambar 5.1

BAB 6:

DASAR PERILAKU KELOMPOK I (TEORI *PROPINQUITY*)

A. KONSEP DASAR *PROPINQUITY THEORY*: KEDEKATAN FISIK SEBAGAI PEMICU HUBUNGAN

Di tengah arus kehidupan sosial yang kompleks, pertanyaan tentang mengapa seseorang memilih teman tertentu atau mengapa sebuah kelompok terbentuk seringkali muncul. Sebuah penjelasan mendasar namun kuat datang dari ranah psikologi sosial, yaitu *Proximity Theory*. *Proximity*, yang berasal dari kata Latin *proximatus* yang berarti "kedekatan", merujuk pada kedekatan fisik atau geografis antar individu. Teori ini *memberikan* kerangka untuk memahami peran mendasar dari kedekatan fisik dalam memicu hubungan interpersonal dan menjadi fondasi bagi proses terbentuknya kelompok informal. Secara fundamental, individu cenderung untuk berafiliasi dan mengembangkan hubungan dengan mereka yang berada di sekitar mereka secara spasial.

Fondasi teori ini didukung oleh studi perintis yang dilakukan oleh Leon Festinger, Stanley Schachter, dan Kurt Back pada tahun 1950, yang dikenal sebagai studi Westgate di *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Dalam penelitian terhadap penghuni kompleks perumahan mahasiswa, mereka menemukan bahwa hubungan pertemanan paling mungkin terjadi di antara tetangga yang tinggal berdekatan, seperti di blok atau lantai yang sama. Temuan ini secara sistematis membuktikan bahwa *proximity* yang tinggi meningkatkan kemungkinan interaksi spontan, yang pada akhirnya menumbuhkan perasaan akrab dan suka.

Mekanisme utama yang menjelaskan efek *proximity* ini adalah mere *exposure effect*, sebuah konsep yang dipopulerkan oleh Robert Zajonc. Efek ini menunjukkan bahwa paparan berulang terhadap suatu stimulus, tanpa penguatan positif apa pun, sudah cukup untuk meningkatkan perasaan suka terhadap stimulus tersebut. Dalam konteks hubungan antarmanusia,

BAB 7:

KARAKTERISTIK DAN DINAMIKA KELOMPOK

A. KARAKTERISTIK KELOMPOK: NORMA, PERAN, STATUS, DAN KOHESIVITAS

Kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari keberadaan kelompok. Mulai dari unit keluarga, tim kerja, hingga komunitas sosial, manusia secara fundamental adalah makhluk kolektif yang mendefinisikan dirinya melalui keanggotaan dalam berbagai entitas kelompok. Psikologi sosial telah lama mengakui bahwa kelompok lebih dari sekadar kumpulan individu; kelompok membentuk entitas unik dengan struktur, proses, dan perilaku yang khas yang secara signifikan mempengaruhi pemikiran, perasaan, dan tindakan anggotanya. Dinamika internal kelompok yang mencakup karakteristik struktural, tahap perkembangan, dan pola perilaku menyediakan kerangka untuk memahami bagaimana kelompok terbentuk, bertahan, dan menjalankan fungsinya.

Setiap kelompok, baik formal maupun informal, mengembangkan struktur internal yang mengatur interaksi antar anggotanya. Empat pilar struktural utama yang membentuk karakteristik kelompok yang secara kolektif menentukan bagaimana kelompok berfungsi dan mencapai tujuannya, yaitu:

- a. **Norma** kelompok merupakan standar perilaku bersama yang mengatur tindakan dan sikap anggota. Norma berfungsi sebagai aturan tak tertulis yang membimbing anggota tentang apa yang dianggap pantas dan tidak pantas dalam konteks kelompok tertentu (*OpenStax*, 2019). Norma dapat berkisar dari yang eksplisit dan formal hingga yang implisit dan informal, namun semuanya *memberikan* pedoman untuk perilaku yang dapat diterima. Heiserman, Chin, dan Overton (2019) menekankan bahwa norma koordinasi status aturan implisit tentang bagaimana status hierarkis dijalankan berperan penting dalam menciptakan perasaan positif dan komitmen di antara anggota kelompok, yang pada gilirannya meningkatkan kohesivitas. Dalam kelompok kerja produktif,

BAB 8:

DASAR PERILAKU KELOMPOK II (TEORI LMX-LEADER MEMBER EXCHANGE)

Organisasi terbentuk dari beberapa individu yang menyatu dalam bentuk kelompok sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Organisasi dan kelompok terdiri dari pemimpin dan anggotanya. Hubungan antara dua aktor tersebut membentuk hubungan interaksi dua arah vertikal dan dapat mempengaruhi jalannya organisasi serta perkembangannya.

A. KONSEP TEORI LMX: HUBUNGAN *DYADIC* ANTARA PEMIMPIN DAN ANGGOTA

Dalam lanskap kepemimpinan organisasi modern, pendekatan tradisional yang memandang pemimpin sebagai pusat perhatian dan pengikut sebagai entitas kolektif yang homogen mulai ditinggalkan. Sebagai alternatif, teori pertukaran pemimpin-anggota atau *Leader-Member Exchange* (LMX) menawarkan perspektif yang lebih realistis dan *nuanced*. Teori LMX berfokus pada kualitas hubungan unik yang berkembang antara seorang pemimpin dengan setiap anggota timnya, sebuah hubungan yang disebut sebagai hubungan *dyadic*. Premis utamanya menantang asumsi bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikutnya secara seragam; sebaliknya, teori ini menegaskan bahwa perbedaan kualitas hubungan inilah yang menjadi kunci untuk memahami efektivitas kepemimpinan dan dinamika tim.

BAB 9:

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Kepemimpinan telah menjadi salah satu topik sentral dalam studi organisasi dan manajemen selama beberapa dekade terakhir. Seiring dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, mulai dari revolusi industri hingga era digital dan globalisasi, tuntutan terhadap efektivitas pemimpin pun mengalami transformasi signifikan. Pertanyaan mendasar yang terus menerus dikaji adalah: apa yang membuat seorang pemimpin efektif? Apakah efektivitas ditentukan oleh gaya perilaku yang konsisten, kemampuan beradaptasi dengan situasi, atau kompetensi lintas budaya? Buku ini mengupas tiga pendekatan utama dalam studi kepemimpinan, yaitu: pendekatan *behavioral*, situasional, dan multikultural – dengan tujuan menyajikan pemahaman yang komprehensif tentang determinan efektivitas kepemimpinan di era kontemporer.

A. PENDEKATAN *BEHAVIORAL*: GAYA TUGAS (*TASK-ORIENTED*) VS GAYA HUBUNGAN (*PEOPLE-ORIENTED*)

Pendekatan *Behavioral*, terhadap kepemimpinan muncul sebagai reaksi terhadap teori sifat (*trait theory*) yang dinilai terlalu statis dan deterministik. Alih-alih berfokus pada siapa pemimpin itu, pendekatan ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh pemimpin yakni perilaku-perilaku spesifik yang dapat diobservasi dan dipelajari. Landasan utama pendekatan *behavioral* adalah dikotomi antara perilaku berorientasi tugas (*task-oriented*) dan perilaku berorientasi hubungan (*people-oriented*) (Northouse, 2021). Perilaku berorientasi tugas mencakup tindakan-tindakan seperti menetapkan struktur peran bawahan, menyediakan instruksi yang jelas, mendefinisikan standar kinerja, dan memastikan ketersediaan sumber daya untuk penyelesaian tugas (Derue *et al.*, 2011). Sebaliknya, perilaku berorientasi hubungan diwujudkan dalam bentuk kepedulian terhadap

BAB 10:

PERILAKU ORGANISASI LINTAS BUDAYA, STRUKTUR, DAN KEBERLANJUTAN

A. MANAJEMEN LINTAS BUDAYA (*CROSS-CULTURAL MANAGEMENT*): NILAI *HOFSTEDE* DAN *GLOBE*

Manajemen organisasi di era globalisasi menuntut pemahaman yang mendalam tidak hanya tentang aspek internal perusahaan tetapi juga dinamika eksternal yang lintas budaya, serta bagaimana bentuk dan ukuran organisasi menentukan kapabilitas strategisnya. Diskusi ini mengintegrasikan tiga pilar penting dalam studi organisasi modern, yaitu: kerangka kerja manajemen lintas budaya yang dipelopori oleh *Hofstede* dan *GLOBE*, tipologi struktur organisasi (Fungsional, Divisional, Matriks, dan *Flatarchi*), serta pengaruh signifikan ukuran organisasi terhadap tingkat birokrasi, fleksibilitas, dan agilitas. Ketiga elemen ini secara kolektif membentuk *mindset* dan *blueprint* operasional sebuah entitas bisnis dalam merespons perubahan lingkungan yang dinamis.

Dalam ranah manajemen lintas budaya, kontribusi Geert *Hofstede* menjadi fondasi awal yang sangat berpengaruh. Melalui studinya terhadap karyawan IBM di lebih dari 50 negara, *Hofstede* mengidentifikasi dimensi budaya nasional yang semula terdiri atas empat dimensi, lalu berkembang menjadi enam, termasuk *Power Distance*, *Individualism vs. Collectivism*, *Uncertainty Avoidance*, *Masculinity vs. Femininity*, *Long-term vs. Short-term Orientation*, serta *Indulgence vs. Restraint* (*Hofstede*, 2001). Kerangka ini memberikan instrumen bagi manajer untuk mengantisipasi perilaku organisasi yang dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya masyarakat, misalnya bagaimana tingkat *Uncertainty Avoidance* yang tinggi mendorong kebutuhan akan aturan formal yang *rigid* (*Hofstede*, 2011). Namun, kritik signifikan muncul terkait asumsi dasar bahwa budaya bersifat statis dan homogen dalam suatu negara, serta ketergantungan data pada satu

BAB 11:

KESIMPULAN

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari interaksi kompleks antara individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi, serta bagaimana pengetahuan tentang interaksi tersebut dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dari pembahasan sepuluh bab dalam buku ini, tergambar secara utuh bahwa organisasi bukanlah sekadar kumpulan prosedur dan hierarki, melainkan entitas hidup yang digerakkan oleh manusia dengan segala dinamika kepribadian, motivasi, persepsi, dan emosinya. Fondasi perilaku organisasi dimulai dari pemahaman bahwa struktur organisasi yang mengatur hubungan tugas, wewenang, dan tanggung jawab harus berjalan selaras dengan proses organisasi seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan sosialisasi. Tanpa keselarasan ini, praktik manajerial akan kehilangan arah dan efektivitas.

Memasuki ranah individu, buku ini menegaskan bahwa setiap karyawan membawa konsep diri yang unik, ditentukan oleh kepribadian, nilai, sikap, persepsi, serta kemampuan intelektual dan fisiknya. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow mengajarkan bahwa kebutuhan manusia bertingkat dari fisiologis hingga aktualisasi diri, sehingga desain pekerjaan dan program motivasi harus mampu merespons jenjang kebutuhan yang terus bergerak. Namun, dalam organisasi modern yang dinamis, teori Maslow memiliki keterbatasan, sehingga muncul teori ERG Alderfer yang lebih fleksibel melalui konsep eksistensi, keterhubungan, dan pertumbuhan. Teori ERG menawarkan mekanisme frustrasi-regresi yang lebih realistis, ketika seorang karyawan yang tidak dapat memenuhi kebutuhan pertumbuhan dapat kembali fokus pada kebutuhan keterhubungan atau eksistensi. Strategi manajerial berbasis ERG terbukti mampu mengatasi kebosanan dan stagnasi serta meningkatkan retensi karyawan.

Tidak dapat diabaikan bahwa tekanan pekerjaan sering memicu stres kerja, yang dibedakan antara *eustress* (stres positif) dan *distress* (stres negatif). Sumber stres datang dari berbagai level: individu (konflik peran,

DAFTAR PUSTAKA

- Adare HRM. (2024). Do you know what your employees really want? Adare International.
- Affandi, M. Y., & Susanto, E. (2015). Pengaruh motivasi Alderfer ERG (existence, relatedness, growth) dan kepemimpinan yang *memberdayakan* terhadap loyalitas karyawan Gen Y [Tesis magister, Universitas Gadjah Mada]. UGM.
- Ahmad Zaidi, S. H. (2016). The relationship between role overload, role conflict and role *ambiguity* on job stress among employees at Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi Dan Kepenggunaan Temerloh [Skripsi, Universiti Teknologi MARA Pahang].
- Alblooshi, M., Alblooshi, S., & Alshamsi, S. (2024). *Leaders' behavioral approach in the digital era: Task vs relationship*. Journal of Organizational Effectiveness, 11(1), 135–161.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new *theory* of human needs. Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), 142–175.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. Free Press.
- Al-Khasawneh, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S. A., & AlHamad, A. Q. (2024). A systematic literature review of *soft skills* in information technology education. *Behavioral Sciences*, 14(10), 894.
- Allen, T. J. (1977). Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. MIT Press.
- Allport, G. W. (1961). Pattern and growth in personality. Holt, Rinehart and Winston.
- Alo, O., & Arslan, A. (2022). The antecedents of *leader–member exchange* (LMX) relationships in African context: The influence of the supervisor's feedback delivery-tactic. International Journal of Organizational Analysis, 30(7), 1–19.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). *Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance*. Management and Organization Review, 3(3), 335–371.

- AOM Proceedings. (2025). The lonely road of injustice: How perceived unfairness influences knowledge hiding and well-being. *Academy of Management Proceedings*, 2025(1), 17250.
- Aprinawati, Harahap, A. W., Aditya, F., Yazid, M. U., Prayoga, W., & Khaira, I. (2024). Analisis literatur tentang konsep dasar perilaku organisasi dan implikasi manajerialnya. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 9049–9058.
- Arni, M. (2005). *Komunikasi organisasi*. Bumi Aksara.
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). *Organizational behavior*. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press.
- Atiku, S. O., & Fields, Z. (2016). *Multicultural orientations for 21st century global leadership*. In *Management Education for Global Leadership* (pp. 28–51). IGI Global.
- Azwar, S. (1995). *Sikap manusia: Teori dan pengukurannya*. Pustaka Pelajar.
- Bagyo, Y., & Ratnasari, S. D. (2023). The quality of *leader-member exchange*, engagement, and performance: A systematic literature review. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(8), 3927–3935.
- Bamberger, P. A. (2023). Evidence for a negative loss spiral between co-worker social support and burnout: Can psychosocial safety climate break the cycle? *Healthcare*, 11(24), 3168.
- Barkhordari Ahmadi, F., Esmaeeli, B., Shariat Moghani, S., Rahimi, R., & Shariati, K. (2023). A literature review of *group* decision-making: The case study of *Delphi* method. *Medical Education Bulletin*, 4(4), 823–832.
- Barling, J. (1977). A critical review of the application of Maslow's motivation *theory* in industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1–18.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). *Matrix management*: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138–145.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.). (2016). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press.
- Berkovich, I., Waked, J., Gumus, S., & Demathews, D. (2025). Meeting students' motivational needs based on Maslow's framework in challenging contexts: The role of integrated *leadership* in advancing social justice. *International Journal of Leadership in Education*. Advance online publication.

- Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 20170239.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. William Morrow.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74.
- Ceri-Booms, M., Curseu, P. L., & Oerlemans, L. A. G. (2020). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100717.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Chen, Y.-Y., & Park, J. (2011, January 16). The effect of existence, relatedness, and growth needs on workforce retention in public child welfare [Paper presentation]. Society for Social Work and Research 15th Annual Conference, Tampa, FL, United States.
- Cheng, S. (2025). Research on the EAP for middle-aged and elderly employees in private colleges based on Maslow's hierarchy of needs theory. In *Proceedings of the 1st International Conference on Lifespan Innovation (ICLI 2025)* (pp. 1–8). Atlantis Press.
- Ciampa, V., & Steffens, N. K. (2024). Organizational justice and employee stress: The mediating role of ambivalent identification. *Frontiers in Psychology*, 15, 1260768.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1260768>
- Cohoon, J. (2010). Flatarchy. In *Encyclopedia of management theory* (pp. 291–292). Sage Publications.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill.
- da Silva, L. F., de Oliveira, A. C., & Pereira, R. C. (2026). Hybrid leadership in multicultural contexts: A systematic literature review. *Periodico Journal of Business and Management*, 15(1), 45–67.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). South-Western.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.

- Dawuda, A., Amadu, S., Adam, A.-R., Akabutu, C., Abdallah, M. H., & Fianku, B. (2026). Impact of *leader-member exchange* (LMX) on organizational performance: Synthesis of literature (2015–25). *Oklahoma Humanities Research Journal*, 11(1), 39–57.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and *behavioral* theories of *leadership*: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
- Desalegn, E. G., & Joao, M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10(1).
- Dewi, W. P., Baharsyah, N. A., Dewi, E. R., & Hartono, B. (2025). Perilaku organisasi: Literature review. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6(1).
- Dodel, M., & Mesch, G. (2023). Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a *hybrid* work environment: Technology as a social binder. *Technology in Society*, 75, 102321.
- Ebbesen, E. B., Kjos, G. L., & Konecni, V. J. (1976). Spatial ecology: Its effects on the choice of friends and enemies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12(6), 505–518.
- Elgeka, H. W. S., Hidayat, R., & Pratono, A. H. (2026). Psychometric validation of the Existence, Relatedness, and Growth (ERG) scale for Indonesian generation Z employees. *BMC Psychology*.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line* of 21st century business. Capstone Publishing.
- Encyclopedia of Psychology. (2025). Existence, relatedness, and growth *theory* (ERG *theory*): Foundations and application. In *Encyclopedia of Psychology*.
- Espinosa, J. A., Pickering, C., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433–452.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). *Group cohesion and performance: A meta-analysis*. *Small Group Research*, 22(2), 175–186.
- Excelsior University. (2019, May 15). The psychology behind personality tests.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informal *groups*: A study of human factors in housing. Harper.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the *leadership* process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59–112.
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage.
- Frei-Landau, R., & Levin, O. (2023). Simulation-based learning in teacher education: Using Maslow's Hierarchy of needs to conceptualize instructors' needs. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1149576.
- Gao, S. (2023). Analysis of Maslow's hierarchy *theory* in today's team *management*. In H. Mallick *et al.* (Eds.), *Proceedings of the 2022 4th International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2022)* (pp. 1106–1112). Atlantis Press.
- Geoffroy, F., & Francois, L. (2025). The 'big tools' – Do we still need to teach Maslow's hierarchy of needs? *Revue Francaise de Gestion*, 51(323), 235–254.
- Gerhart, B. (2008). *Cross-cultural management* research: Assumptions, evidence and suggested directions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 259–274.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2010). *Leadership* competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422–438.
- Gottlieb, T., & Gotzsche-Astrup, O. (2020). Personality and work-related outcomes through the prism of socioanalytic *theory*: A review of meta-analyses. *Nordic Psychology*, 72(4), 346–362.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to *leadership*: Development of *leader-member exchange* (LMX) *theory* of *leadership* over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Green, M. J. (2024). Adaptation vs authenticity: Achieving *leader* effectiveness in intercultural encounters with followers – towards an integrated model. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(2), 189–208.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Prentice Hall.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Guo, J., Argote, L., Kush, J., & Park, J. (2023). Communication networks and team performance: Selecting *members* to network positions. *Frontiers in Psychology*, 14.

- Haekal, M. A., & Mas'ud, F. (2025). Adaptasi karyawan terhadap budaya inovasi perusahaan (Studi kasus PT Spilla Kreasi Kriya) [Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro].
- Hall, R. H. (2002). *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (8th ed.). Prentice Hall.
- Hamidi, A. (2024). Embracing complexity: Descaling organisations to enhance influence. LinkedIn Article.
- Harb, S. I., Tao, L., & Pelaez, S. (2021). Methodological options of the *nominal group technique* for survey item elicitation in health research: A scoping review. *Journal of Clinical Epidemiology*, 139, 140–148.
- Hauschild, V. D., De Groot, D. W., Hall, S. M., Grier, T. L., Deaver, K. D., Hauret, K. G., & Jones, B. H. (2017). Fitness tests and occupational tasks of military interest: A systematic review of correlations. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(2), 144–153.
- Heiserman, N., Chin, L., & Overton, J. G. (2019). Communication breakdown: The importance of status coordination norms for *group* cohesion. *Conference Papers – American Sociological Association*, 1–19.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007). *Strategic management: An integrated approach* (7th ed.). Houghton Mifflin.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The *Hofstede* model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Holzwarth, S., Gunnesch-Luca, G., Soucek, R., & Moser, K. (2020). How communication in organizations is related to foci of commitment and turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology*, 19(4), 1–12.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. Harcourt, Brace.
- Hornsey, M. J., Jetten, J., McAuliffe, B. J., & Hogg, M. A. (2006). The impact of individualist and collectivist *group* norms on evaluations of dissenting *group members*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(1), 57–68.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.

- Humaeriah, H. (2015). Pengaruh kemampuan intelektual dan kemampuan fisik pegawai terhadap kinerja karyawan di kantor pusat Disnakertrans Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 1–12.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). *Leader-member exchange* and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Irving, G. L. (2016). Collaboration in *open-plan offices* [Doctoral dissertation, The University of Queensland].
- Ishak, R., Madani, M., & Tahir, N. (2025). Motivasi kerja pegawai di PT. Firman Mulya Jaya Kota Makassar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 6(1), 29–52.
- Janis, I. L. (1972). Victims of *groupthink*: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos. Houghton Mifflin.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2011). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: Is interpersonal conflict the missing link? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 339–356.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: *Cross cultural* lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897–914.
- Jiang, Z., Liu, Z., & Wang, Y. (2023). Implementation of a motivational programme based on existence-relatedness-growth theory in nursing undergraduate interns: A quasi-experimental study. *Nurse Education Today*, 129, Article 105894.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2005). *Joining together: Group theory and group skills* (9th ed.). Pearson Education.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson.
- Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 1–45.
- Kara, M., Papila, I., & Koc, S. (2018). Multidimensional comprehensive corporate sustainability performance evaluation model: Evidence from an emerging market banking sector. *Journal of Cleaner Production*, 185, 600–609.

- Kebutuhan Maslow: Upaya peningkatan motivasi kerja ditinjau dari perspektif teori kebutuhan Maslow yang dilakukan perusahaan jasa konstruksi anggota Gapensi Kab. Kebumen. (2016). Repository Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 1–163.
- Korzenny, F. (1978). A *theory* of electronic *propinquity*: Mediated communication in organizations. *Communication Research*, 5(1), 3–24.
- Koutalas, E., Kostares, E., Antonakos, I., & Siafaka, V. (2024). The Existence-Relatedness-Growth *theory* for job satisfaction and motivation of Greek National Healthcare Service employees in the context of severe financial constraints. *Cureus*, 16(6), e62738.
- Kumar, S., Raj, R., Salem, I., Singh, E. P., Goel, K., & Bhatia, R. (2023). The interplay of organisational culture, transformational *leadership* and organisation innovativeness: Evidence from India. *Asian Business & Management*, 22(2), 180–210.
- Kuran, O., Khabbaz, L., & Nehme, Z. (2025). Leading change: Practical and contextual approaches. *International Journal of Organizational Analysis*. Emerald.
- Le Fevre, M., Kolt, G. S., & Matheny, J. (2006). *Eustress, distress*, and their interpretation in primary and secondary occupational stress *management* interventions: Which way first? *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 547–565.
- Lepeley, M.-T., Beutell, N. J., Abarca, N., & Majluf, N. (Eds.). (2021). *Soft skills* for human centered *management* and global *sustainability*. Routledge.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). *Leader-member exchange theory*: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15, pp. 47–119). JAI Press.
- Lisak, A., & Harush, R. (2021). Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational *leadership* and effectiveness in multicultural teams. *Journal of International Business Studies*, 52(4), 745–762.
- Lloyd, J. B. (2022). Seeking truth in personality science: Reconciling trait *theory* and psychological type. *Mental Health, Religion & Culture*, 25(9), 817–828.
- Imsspada.kemdikbud.go.id. (n.d.). Persepsi selektif dalam perilaku organisasi.
- Imsspada.kemdiktisaintek.go.id. (2024, October 24). Uraian materi: Konsep kepribadian.

- Lojeski, K. S. (2020). *The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work* (2nd ed.). Wiley.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Maio, G. R., & Olson, J. M. (1998). Values as truisms: Evidence and implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 294–311.
- Marczak, E., & Yawson, R. (2021). Understanding the theories and interventions of motivation in organization development. In *Responsible management: Opportunities and challenges. Proceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management* (pp. 25–46). Eastern Academy of Management.
- Mark, G. (2000). Some challenges facing virtually colocated teams. In R. Baskerville, J. Stage, & J. Degross (Eds.), *Organizational and social perspectives on information technology* (pp. 391–407). Springer.
- Martin, J. (2018). *Profiting from multiple intelligences in the workplace*. Routledge. (Original work published 2000)
- Maslow, A. H. (1943). A *theory* of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McConnell, J., & Metz, K. (2025). Investigating the progression of Maslow's needs among traditional, remote, and *hybrid*-setting employees. *SAM Advanced Management Journal*, 90(2), 15–32.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415–444.
- McSweeney, B. (2002). *Hofstede's* model of national *cultural* differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miller, K., Barbour, J., & Woo, D. (2024). *Organizational communication: Approaches and processes* (8th ed.). Cengage Learning.
- Miner, J. B. (2007). *Organizational behavior: From theory to practice*. M.E. Sharpe.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mitchell, R. J., & Boyle, B. (n.d.). *A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams*. Macquarie University.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th ed.). Cengage Learning.

- Mueller, D. J. (1986). *Measuring social attitudes: A handbook for researchers and practitioners*. Teachers College Press.
- Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991). Productivity loss in *brainstorming groups*: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12(1), 3–23.
- Muller, M. S. (2025). The relationship between transformational *leadership* and belonging in *hybrid* work environments: *Propinquity* as a moderator [Master's thesis, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa].
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work *groups*: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165–186.
- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2(3), 183–200.
- Newcomb, T. M. (1961). *The acquaintance process*. Holt, Rinehart and Winston.
- Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). How the *group* affects the mind: A cognitive model of idea generation in *groups*. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 186–213.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Oberlaender, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2026). Technological knowledge, *soft skills* and *management & leadership skills*: Three pillars for the digitally competent manager. *Journal of Business Economics*, 96, 489–512.
- Open.Maricopa.edu. (n.d.). 8.3 Attitudes, attributions, and biases. In *The connected mind*.
- OpenStax. (2019). 18.3 Buffering effects of work-related stress. In *Organizational behavior*. OpenStax.
- OpenStax. (2019). *Organizational behavior*. OpenStax, Rice University.
- OpenTextBC. (2014, October 17). *Introduction to psychology – 1st Canadian edition: Chapter 12 summary*.
- Otero, P., Fernandez-del-Rio, E., & Garcia-Alvarez, D. (2025). A meta-analysis of the relationship between cognitive intelligence and the big five assessed by quasi-ipsative forced-choice personality inventories: Implications for predicting job performance. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 41(1), 19–26.

- Penagos Guzman, F., Hernandez Castorena, O., & Garcia Solarte, M. (2023). *Managerial skills and organizational performance: Competitive advantage*. *Mercados y Negocios*, (48), 75–94.
- Penn State University World Campus. (2016). Lesson 2: Alderfer's ERG *theory*. PSYCH 484: Work Attitudes and Job Motivation.
- Penn State University. (n.d.). Lesson 2: Perception and attribution. World Campus.
- Pennsylvania State University. (n.d.). Lesson 2: Perception and attribution. World Campus.
- Price-Williams, D. R. (2013). Personality. In *Introductory psychology*. Taylor & Francis.
- Psikologi UMA. (2024, October 14). Psikologi kepribadian: Memahami tipe-tipe kepribadian dan pengaruhnya terhadap perilaku.
- Puli, S., & Kamonrojsiri, P. (2025). The relationship between personal factors, ERG *theory* motivation factors and employee job satisfaction of Xuzhou Zhongjin Shantytown Reconstruction and Construction Co., Ltd. *Benjamit Academic Conference Proceedings*, 15(1), 267–274.
- Putra, A., Jatmiko, & Hermanto. (2019). *Triple bottom line model towards sustainability* report. 6th International Conference on Business, Economics and Social Sciences (ICBESS).
- Rahardja. (2025). Nilai, persepsi dan sikap individu. Universitas Raharja.
- Reagans, R. (2011). Close encounters: Analyzing how social similarity and *propinquity* contribute to strong network connections. *Organization Science*, 22(4), 835–849.
- Reisberger, T., Reisberger, P., Copus, L., Madzik, P., & Falat, L. (2023). Organizational culture and digital transformation. *Strategic Direction*, 39(6), 7–9.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi 10). PT. Indeks. (Terjemahan dari *Organizational behavior*).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). *Leader-member exchange* (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130.

- Rockstuhl, T., Ng, K. Y., & Ang, S. (2025). Stability and plasticity in personality: A meta-analytic investigation of their influence on *cultural* intelligence and five forms of job performance. *Applied Psychology*, 74(1).
- Roger, A., & Vinot, D. (2019). *Skills management: New applications, new questions*. Wiley-ISTE.
- Romli, K. (2014). *Komunikasi organisasi lengkap (Edisi Revisi)*. PT Gramedia.
- Romy, E., & Ardansyah, M. (2023). *Teori dan perilaku organisasi*. Penerbit Elibrary UINSRGD.
- Rousseau, K. (2023). What can workplace design practitioners learn from human psychology? *Work Design Magazine*, 12(3), 2–8.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2018). Concerns about change and employee wellbeing: The moderating role of social support. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1123–1140.
- Sackett, P. R., Demeke, S., Bazian, I. M., Griebie, A. M., Priest, R., & Kuncel, N. R. (2023). A contemporary look at the relationship between general cognitive ability and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 109(5), 639–656.
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 1881–1905.
- Saif, G. B. D. (2024). Towards a dynamic model of human needs: A critical analysis of Maslow's hierarchy. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 2(03), 1028–1046.
- Sarker, S., & Sarker, S. (2015). Organizational agility. In *Wiley encyclopedia of management* (3rd ed., Vol. 7, pp. 1–5). Wiley.
- Scandura, T. A., & Meuser, J. D. (2022). Relational dynamics of *leadership*: Problems and prospects. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 309–337.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(2), 190–207.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- ScienceDirect. (2025, June 6). The polygenic and poly-environmental nature of personality.
- ScienceOpen. (n.d.). Introduction to personality trait differences.

- Sebrina, N., Taqwa, S., Afriyenti, M., & Septiari, D. (2022). Analysis of *sustainability* reporting quality and corporate social responsibility on companies listed on the Indonesia stock *exchange*. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2157975.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Setyaningrum, R. P., Muafi, M., Hermawati, N. F., & Widyastuti, T. (2025). *Cultural diversity* in top *management* teams: A *multigroup* study on *leadership* and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 23.
- SHRM. (2025). It's likely you have a toxic workplace. Now what? All Things Work.
- Sianturi, S. S., Irsan, T. A., & Rino, R. (2025). Adaptation to organizational change as a determinant of successful performance. *Jambura Economic Education Journal*, 7(4), 1231–1255.
- Sidin, A. I., Della, R. H., & Herno Della, R. (2021). *Perilaku organisasi*. Literasi Nusantara.
- Siregar, H. J., Purba, A. D. X., Yusuf, M., Sudaryat, R., & Sumitro, S. (2025). *Perubahan manajemen dan budaya organisasi*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Pendidikan*.
- Sjöberg, A., & Sjöberg, S. (2025). General cognitive ability and job performance in personnel selection in Sweden: A meta-analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 46(3), 830–850.
- Sosa, M., & Maoret, M. (2024). Collaboration requires proximity – But it doesn't have to be physical. INSEAD Knowledge.
- Sritaweasap, K. (2024). How do benefit and welfare reductions impact job satisfaction among high-level executives? [Thematic paper, Mahidol University]. Mahidol University Archive.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of *cultural diversity* in teams: A meta-analysis of research on *multicultural work groups*. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.
- Stanbul, I. (2024). Research on the motivational factors of information technologies department employees in the context of Abraham Harold Maslow's hierarchy of needs. *Journal of Organizational Psychology and Management*, 15(2), 3–16.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. Academic Press.
- Stepanek, S., & Paul, M. (2022). Role stress. *Umbrella Summaries*, Article 8. University of Nebraska–Lincoln.

- Stringer, C., Bryning, L., Spencer, L. H., Anthony, B., Ezeofor, V., Lawrence, C., & Edwards, R. T. (2024). Well-being of the workforce. In R. T. Edwards & C. L. Lawrence (Eds.), *Health economics of well-being and well-becoming across the life-course* (pp. 231–279). Oxford University Press.
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of *Fiedler's* contingency model of *leadership* effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90(2), 307–321.
- Sutarto. (1991). *Dasar-dasar organisasi* (Cetakan ke-14). Gadjah Mada University Press.
- Sy Tch, M., & Wohlgezogen, F. (2026). Solving the integration challenge: A review of research and best practices for high-performance matrix organisations (JRC145912). Publications *Office* of the European Union.
- Syamsul Hadi, M. S., Kurniawan, I. S., & Silvia, M. (2025). The role of role overload, role conflict, and role *ambiguity* in job stress. *Proceedings of the 4th International Conference on Global Education and Management Technology (ICoGEMT-4)*.
- Thoha, M. (2006). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Rajawali Pers.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational *leadership theory*: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848.
- Tinsley, L. (n.d.). Employee abilities and *skills*. In *Introduction to management and organizational behavior*. University of Houston Libraries.
- Torka, A. K., Mazei, J., & Huffmeier, J. (2021). Together, everyone achieves more—or, less? An interdisciplinary meta-analysis on effort gains and losses in teams. *Psychological Bulletin*, 147(5), 504–534.
- TriplePundit. (2025, November 5). 20 years older, any wiser?
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small *groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Tuleja, E. A., & Schachner, M. (2020). From shared values to *cultural* dimensions. In *The Cambridge handbook of intercultural communication* (pp. 95–114). Cambridge University Press.
- Tuncer, S., & Licoppe, C. (2018). *Open door* environments as interactional resources to initiate unscheduled encounters in *office* organizations. *Culture and Organization*, 24(1), 11–30.

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- UGM. (2025, October 20). Membangun persepsi bijak untuk keputusan berkualitas. Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, Universitas Gadjah Mada.
- Van den Broeck, A., Vleugels, W., & Toth-Kiraly, I. (2024). Psychological need satisfaction, frustration, and unfulfillment profiles in the workplace: Their nature, predictors, and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 138, Article 103770.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). *Work group diversity*. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Vasquez-Penalosa, L., Sanchez-Exposito, M. J., & Gomez-Ruiz, L. (2025). Exploring linkages between social *diversity*, *management* control, and team performance: An integrative literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(5), 893–914.
- Venkatesh, B., & Ram, N. (2015). *Eustress: A unique dimension to stress management*. Working Paper.
- Verhoef, P. C. (2021). Digital transformation and agile organizing. *Journal of Business Research*, 134, 671–680.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.
- Wagner, J. A., III, & Hollenbeck, J. R. (2004). *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (5th ed.). Prentice Hall.
- Walgiro, B. (2010). *Pengantar psikologi umum*. Andi Offset.
- Walther, J. B., & Bazarova, N. N. (2008). Validation and application of electronic *propinquity theory* to computer-mediated communication in *groups*. *Communication Research*, 35(5), 622–645.
- Wang, S., Sun, J., & Liden, R. C. (2016). *Leader-member exchange*. In *Oxford Bibliographies*. Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Ed.). Free Press.
- Wei, Z., & Ma, Y. (2022). The limitation and optimization of Maslow's hierarchy of needs *theory* in enterprises' application. *BCP Business & Management*, 1–5.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Structure of physical performance in occupational *tasks*. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 875–896.

- Woods, D. D., & Hollnagel, E. (2005). Joint cognitive systems: Patterns in cognitive systems engineering. CRC Press.
- Yang, C., Chen, Y., Chen, A., & Ahmed, S. J. (2023). The integrated effects of *leader–member exchange* social comparison on job performance and OCB in the Chinese context. *Frontiers in Psychology*, 14, 1112345.
- Yang, Y., & Ling, Q. (2023). The influence of existence–relatedness–growth need satisfaction and job burnout of young university teachers: The mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1205742.
- Yarbrough, J. W., & Ramos Salazar, L. (2024). How employees' motivated needs relate to employees' personal and workplace spirituality. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 28–42.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yurdakul, G., & Arar, T. (2023). Revisiting Maslow's hierarchy of needs: Is it still universal content? *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(8), 1103–1130.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2, Pt.2), 1–27.
- Zhang, W., *et al.* (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A *management* context perspective.
- Zhang, Y., Zhang, C., & Liu, M. (2022). Effects of top-down, *bottom*-up, and horizontal communication on organizational commitment: Evidence from Chinese internet firms. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 65(3), 411–426.

Buku ini menghadirkan pendekatan holistik dalam memahami perilaku organisasi, dimulai dari fondasi paling mendasar yaitu konsep diri individu. Penulis mengupas bagaimana kesadaran diri, nilai-nilai personal, dan persepsi membentuk pola interaksi seseorang di lingkungan kerja. Selanjutnya, pembahasan meluas ke dinamika kelompok, komunikasi, kepemimpinan, serta budaya organisasi yang memengaruhi efektivitas kolektif.

Yang membedakan buku ini adalah integrasinya antara teori klasik dan kontemporer dengan tantangan nyata era global. Pembaca diajak menelusuri bagaimana organisasi beradaptasi terhadap perubahan teknologi, keberagaman tenaga kerja, dan tuntutan transformasi digital. Bagian akhir menyoroti strategi manajemen perubahan lintas budaya, etika global, serta kepemimpinan transformasional yang mampu menjembatani visi lokal dengan eksekusi internasional.

Dengan studi kasus dari berbagai sektor dan kajian reflektif, buku ini tidak hanya menjadi pegangan akademis bagi mahasiswa manajemen, tetapi juga panduan praktis bagi para pemimpin dan praktisi HR. Tujuannya adalah menciptakan organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan berdaya saing tinggi tanpa kehilangan fondasi kemanusiaan dari kesadaran diri hingga aksi kolektif yang berdampak global.

