



PERILAKU ORGANISASI



PENULIS :

DEDY KHAERUDIN
GANJAR SIDIK GANDARA
FAJAR PITARSI DHARMA
YAHDI FIRMANSYAH
OMBI ROMLI
IRMA NURMALA DEWI

PERILAKU ORGANISASI

Penulis

**DEDY KHAERUDIN
GANJAR SIDIK GANDARA
FAJAR PITARSI DHARMA
YAHDI FIRMANSYAH
OMBI ROMLI
IRMA NURMALA DEWI**

PENERBIT:



UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta
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 Rp 100.000.000 (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 Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PERILAKU ORGANISASI

Tim Penulis:

**DEDY KHAERUDIN
GANJAR SIDIK GANDARA
FAJAR PITARSI DHARMA
YAHDI FIRMANSYAH
OMBI ROMLI
IRMA NURMALA DEWI**

Desain Cover:

Sulaiman

Tata Letak:

Sulaiman

ISBN:

Cetakan Pertama:

Juli, 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-
Undang

Copyright © 2025
by HADLA Media Informasi
All Right Reserved

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

PENERBIT:



Website: www.media.hadlacorp.com

PRAKATA

Tim Penulis berterima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul "Perilaku Organisasi" disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif individu, kelompok, dan struktur organisasi secara keseluruhan.

Salah satu bidang penting dalam manajemen adalah perilaku organisasi. Bidang ini membahas bagaimana individu dan kelompok berperilaku di tempat kerja serta aspek psikologis, sosial, dan budaya yang memengaruhi dinamika organisasi. Melalui buku ini, tim penulis berusaha menghadirkan materi secara teoritis dan mendalam namun mudah difahami untuk semua kalangan dalam menerapkan di lingkungan Pendidikan maupun di lapangan.

Buku ini ditujukan untuk mahasiswa, guru, praktisi, dan siapa pun yang ingin mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang perilaku manusia dalam lingkungan organisasi. Penulis menyadari bahwa ada banyak kekurangan selama proses penyusunan buku ini. Oleh karena itu, sangat diharapkan bahwa kritik dan saran dari pembaca akan membantu kami memperbaiki diri di masa mendatang.

Akhir kata, kami tim penulis mengucapkan terima kasih kepada semua orang yang telah membantu dalam penyusunan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga pembaca mendapatkan manfaat dan inspirasi dari buku ini untuk memahami

dan menerapkan konsep perilaku organisasi secara lebih humanistik dan efisien, serta dapat menambah wawasan untuk individu ataupun untuk umum.

Bandung, Juni 2025

Tim Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I KOMUNIKASI.....	1
Komunikasi Secara Umum.....	1
Proses Komunikasi.....	3
Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi.....	11
1.4. Hambatan Komunikasi.....	13
1.5. Saluran Komunikasi.....	14
1.6. Tahap-Tahap Komunikasi.....	15
1.7. Unsur-Unsur Komunikasi.....	16
1.8. Peningkatan Efektifitas Komunikasi.....	17
BAB II MENGELOLA BUDAYA DAN ETIKA.....	20
2.1. Budaya Organisasi.....	20
2.2. Hubungan Budaya Dengan Organisasi.....	21
2.3. Hambatan Isu-Isu Yang Mempengaruhi Etika Dalam Berbudaya di Organisasi.....	22
2.4. Faktor Penentu Budaya Yang Beretika.....	23
2.5. Perilaku dan Etika Individu.....	24
BAB III WEWENANG DAN DELEGASI.....	25
3.1. Pengertian Dasar Wewenang.....	25
3.2. Pandangan Wewenang Formal dan Non-Formal	26
3.3. Pola Pendelegasian Wewenang.....	27
3.4. Manfaat dan Hambatan Wewenang dan Delegasi.....	28
3.5. Delegasi Yang Eektif.....	29
3.6. Prinsip-Prinsip Delegasi dan Wewenang.....	32

BAB IV BUDAYA ORGANISASI	35
4.1. Definisi Budaya Organisasi	35
Tujuan dan Ruang Lingkup Budaya Organisasi	37
Pentingnya Budaya Organisasi di Lingkungan Kerja.....	46
4.2. Konsep Dasar Budaya Organisasi.....	47
4.2.1. Elemen-Elemen Budaya Organisasi	47
4.2.2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi.....	49
4.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi	51
4.3. Budaya Organisasi dan Etika.....	52
4.3.1. Budaya Organisasi Dalam Praktik	53
4.3.2. Peran Budaya Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	54
4.3.3. Budaya Organisasi yang Mendukung Etika	58
4.3.4. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Etika.....	62
Bisnis.....	62
BAB V KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL	65
5.1. Defini Pengambilan Keputusan	65
5.1.1. Pentingnya Pengambilan Keputusan Dalam Kehidupan Sehari-hari	68
5.2. Proses Pengambilan Keputusan	70
5.3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan	76
5.4. Tipe-Tipe Pengambilan Keputusan.....	79
5.5. Tantangan Dalam Pengambilan Keputusan	83

BAB VI KEPERIBADIAN DAN EMOSI.....	87
6.1. Definisi Kepribadian	87
6.1.1. Tipe Kepribadian	89
6.1.2. Pentingnya Memahami Tipe Kepribadian dalam Organisasi	92
6.2. Definisi Emosi.....	92
6.2.1. Pengaruh Emosi di Tempat Kerja.....	96
6.3. Hubungan Antara Kepribadian dan Emosi.....	97
6.4. Tantangan Dalam Memahami Kepribadian dan Emosi.....	101
6.4.1. Tantangan dalam Memahami Emosi	103
6.4.2. Tantangan dalam Konteks Organisasi	106
BAB VII KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	107
7.1. Definisi Kepemimpinan.....	107
7.1.1. Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi	111
7.2. Gaya Kepemimpinan	114
7.3. Peran Pemimpin dalam Organisasi.....	117
7.4. Tantangan dalam Kepemimpinan.....	120
7.5. Pengukuran Efektivitas Kepemimpinan	123
REFERANSI.....	128
PROFIL PENULIS	136

BAB I

KOMUNIKASI

1.1. Komunikasi Secara Umum

Interaksi yang dilakukan oleh manusia antara satu dengan lain dalam menyampaikan pesan atau kode tertentu sering kali dilakukan untuk melakukan pertukaran transaksi pengetahuan, pertukaran pengetahuan ataupun pesan secara umum dan mendapatkan balasan balik ataupun *feedback* dapat di definisikan sebagai komunikasi. Komunikasi adalah bentuk penyampaian informasi yang disampaikan dari satu pihak ke pihak yang lain berisikan suatu fakta dan data yang telah di olah. Didalam suatu organisasi atau perusahaan dan di dalam manajemen sendiri komunikasi diperlukan untuk melakukan segala kegiatan baik lisan dan tertulis untuk menunjang kegiatan manajemen dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Komunikasi sendiri adalah salah satu fungsi manajemen dan salah satu hal yang tidak dapat diabaikan oleh seorang pemimpin atau manager. Salah satu ciri dari seorang manajer yang berhasil adalah harus menguasai komunikasi yang handal, baik dikalangan internal perusahaan ataupun eksternal perusahaan tanpa terkecuali. Terjadinya komunikasi yang baik dalam sebuah perusahaan ataupun antar pribadi dapat memberikan pengaruh yang baik dalam sebuah hubungan tertentu. Komunikasi sendiri sering terjadi karena adanya pertukaran informasi dimana sebuah informasi adalah sesuatu hal yang menyampaikan kejadian secara apa adanya secara benar, faktual, akurat dan tepat waktu.

Pertukaran informasi inilah yang menjadikan bahan pertukaran transaksi berita atau pengetahuan sehingga menimbulkan pertanyaan ulang dan terjadilah komunikasi. Dalam hal ini pemberi informasi yang disebut dengan komunikan dan orang yang menerima informasi disebut dengan komunikator melakukan barter atau pertukaran pergantian informasi untuk menghasilkan sesuatu data yang benar adanya sehingga dapat dijadikan acuan atau keputusan akan kejadian tertentu.

Dan pengertian komunikasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut **Edwin B. Flippo**, komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis.
2. Menurut **Keith Davis**, komunikasi adalah informasi dan pemahamandari seseorang kepada orang lain.
3. Menurut **Andrew F. Sikula**, komunikasi adalah pemindahan informasi, pengertian dan pemahaman dari seseorang suatu tempat atau sesuatu, tempat atau juga orang lain.
4. Menurut **Mangkunegara (2004:145)**, komunikasi adalah sebagian proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.
5. Menurut penulis, komunikasi adalah suatu penyampaian ide, gagasan, saran, inspirasi yang ditujukan kepada orang lain baik individu ataupun kelompok dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman tertentu.

Komunikasi terjadi dimana saja dan kapan saja dengan ketentuan bahwa komunikasi dapat dilakukan jika terdapat dua orang atau lebih, hal ini dikarenakan feedback yang dihasilkan akan memberikan jawaban atau sanggahan bahkan keputusan tertentu akan kejadian yang sedang berlangsung. Jika hanya satu orang saja yang memiliki suatu informasi dan tidak ada pihak lain yang menerima informasi tersebut maka tidak akan terjadi sebuah komunikasi. Maka dari itu pihak lain lah yang berperan aktif untuk membuat informasi itu menjadi luas atau selesai saat itu juga tanpa adanya sanggahan ulang.

1.2. Proses Komunikasi

Kegiatan yang berlangsung dalam sebuah organisasi ataupun Perusahaan bahkan di tempat umum dan ruang publik yang melibatkan khalayak ramai sehingga antara satu dengan lainnya terjadi interaksi tertentu akan menimbulkan respon akan hal tersebut, entah secara lisan entah hanya sekedar isyarat yang menandakan bahwa sedang terjadi Sesuatu di tempat tersebut. Respon atau tanggapan dari pihak yang memberikan dan juga yang menerima isyarat dengan lisan ataupun secara langsung maka disebut dengan interaksi. Sedangkan terjadinya komunikasi dikarenakan adanya pertukaran pesan antara komunikator dengan penerima pesan atau komunikan. Data yang disampaikan oleh komunikator bersifat jelas, akurat, rinci, terpercaya dan dapat di pertanggungjawabkan. Data sendiri dapat berupa angka, huruf, symbol, gambar, kode, sandi, ukuran dan juga audio video visual. Bagi seorang komunikator, suatu pesan yang akan dikomunikasikan sudah jelas isinya, tetapi

yang perlu dijadikan pemikiran adalah pengelolaan pesannya. Pesan harus ditata sesuai dengan diri komunikan yang akan dijadikan sasaran. Dalam hubungan ini komunikator harus terlebih dahulu melakukan komunikasi dengan diri sendiri, berdialog dengan diri sendiri, bertanya pada diri sendiri, bertanya pada diri sendiri untuk dijawab oleh diri sendiri. Hal ini ditujukan agar komunikasi yang dilakukan dapat terjalin dengan baik dan apabila komunikan yang akan dijadikan sasaran sudah jelas, dan media yang diperlukan juga telah ditetapkan, maka barulah menata pesan yang akan disampaikan antara komunikator dengan komunikan.

Pesan sendiri dapat dilakukan secara satu sisi (*one sided*) maupun dua sisi (*two sided*). Karena hal ini berkaitan dengan cara mengorganisasikan pesan. Organisasi pesan satu sisi, ialah suatu cara berkomunikasi dimana komunikator hanya menyampaikan pesan-pesan yang mendukung tujuan komunikasi saja. Biasanya hal ini dilakukan untuk menyampaikan satu perintah tertentu tanpa adanya sanggahan atau timbal balik dari penerima pesan.

Sedangkan pesan dua sisi, berarti selain pesan yang bersifat mendukung, disampaikan pula *counter argument* (perdebatan) sehingga komunikan diharapkan menganalisis sendiri atas pesan tersebut. Apakah dalam menyampaikan pesan itu diorganisasikan secara satu sisi atau dua sisi, tentulah harus disesuaikan dengan karakteristik. Contoh dalam penyampaian pesan dua sisi ini adalah Ketika seorang pemberi pesan menyampaikan sebuah berita actual kepada penerima pesan kemudian terdapat sanggahan ataupun pertanyaan Kembali apakah pesan tersebut benar adanya atau hanya

isu belaka. Pernyataan sanggahan dan jawaban langsung yang dibutuhkan biasanya terdapat respon cepat dari pembawa informasi, maka akan terjadi timbal balik antara pembawa pesan dan penerima pesan.

Proses Komunikasi, banyak melalui perkembangan. Proses komunikasi dapat terjadi apabila ada interaksi antar manusia dan ada penyampaian pesan untuk mewujudkan motif komunikasi. Tahapan proses komunikasi adalah sebagai berikut :

1. Penginterpretasian

Personalisasi seseorang pasti berbeda dengan yang lainnya, karakteristik ini dapat memengaruhi hasil akhir dari sebuah komunikasi, apakah informasi yang disampaikan benar adanya dan memang secara fakta terjadi seperti atau atau informasi yang disampaikan kemudian diterima oleh penerima komunikasi akan mengambil keputusan yang berbeda dan tidak sesuai dengan harapan pemberi informasi. Interpretasi adalah bagaimana seorang komunikator menyampaikan komunikasi tergantung pada kepribadiannya, dan penyampaian komunikasi masih abstrak, disini dimaksudkan adalah komunikasi masih mencari penyesuaian penyampaian informasi kepada pihak kedua.

2. Penyandian

Proses komunikasi ini terjadi dimana komunikator berhasil menerjemahkan menurut logika komunikator terhadap pengolahan informasi. Penjabaran yang diterima oleh komunikator akan memutuskan Keputusan yang baik bahkan bisa menjadi Keputusan yang buruk juga.

3. Pengiriman

Penyampaian komunikasi yang dilakukan oleh komunikator berhasil dilakukan dan disampaikan kepada penerima informasi dengan penyampaian lambang, symbol, kata, audio video visual, sandi, kode, pengukuran, gambar, atau bahkan gambar yang bergerak.

4. Perjalanan

Tahapan ini terjadi antara pemberi informasi dan penerima informasi dimulai sejak awal pengiriman hingga proses akhir kegiatan berakhir.

5. Penerimaan

Proses komunikasi ini ditandai dengan penerimaan lambang, kode, simbol, audio-video, sandi, angka, huruf dan gambar dengan fakta yang ada tanpa adanya penambahan atau pengurangan data apapun.

6. Penyandian Balik

Tahap ini terjadi pada di komunikasikan sejak komunikasi diterima melalui peralatan yang berfungsi sebagai *receiver* hingga akan budinya berhasil menguraikannya (*decoding*).

Selain itu terdapat 3 model proses komunikasi menurut para ahli, yaitu:

1. Model proses komunikasi menurut Keith Davis

Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2004: 149) berpendapat bahwa proses komunikasi merupakan suatu metode dimana pengirim pesan (sender) dapat menyampaikan pesannya kepada

BAB II

MENGELOLA BUDAYA DAN ETIKA

2.1. Budaya Organisasi

Budaya adalah sebuah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut seluruh anggota organisasi, baik dari pemimpin sampai dengan para karyawannya yang menentukan bagaimana cara mereka bertindak dan berperilaku. Budaya memiliki aturan dan larangan yang menentukan bagaimana para anggota akan bertindak satu sama lainnya maupun terhadap orang lain yang ada diluar organisasi. Budaya organisasi juga memengaruhi apa yang dapat dan harus dilakukan oleh karyawan. Serta menentukan bagaimana mereka harus berinisiatif, mendefinisikan, menganalisa dan memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi. Individu-individu yang bekerja di suatu organisasi akan mempersiapkan budaya organisasi berdasarkan apa yang mereka lihat, dengar atau alami di dalam organisasi tersebut.

Setiap organisasi memiliki latar belakang budaya masing-masing dan tidak semua budaya memiliki pengaruh yang sama terhadap karyawan dalam bertindak dan berperilaku. Semakin kuat suatu budaya, maka akan semakin besar penerimaan karyawan akan nilai yang terkandung dalam budaya tersebut. Terkadang pada karyawan yang baru akan mengikuti budaya dalam organisasi tanpa mereka sadari dalam waktu yang lama, karena apa yang mereka alami sehari-hari akan mempengaruhi daya pikir dan juga suasana hati yang akhirnya akan membuat budaya organisasi yang ada membentuk akarakter mereka secara perlahan.

2.2. Hubungan Budaya Dengan Organisasi

Budaya organisasi dapat disampaikan kepada karyawan dengan berbagai cara, seperti melalui cerita, acara pertemuan, simbol-simbol materi dan juga bahasa atau istilah khas yang sering digunakan dalam komunikasi dan telah menjadi budaya di lingkungan organisasi tersebut. Untuk membantu karyawan dalam mempelajari budaya organisasi cerita dari mulut ke mulut lebih berpengaruh daripada harus dengan membaca peraturan yang tertulis untuk mengikuti budaya organisasi. Budaya organisasi dapat tercermin melalui simbol-simbol materi yang menggambarkan kepribadian anggota organisasi.

Dari waktu ke waktu organisasi sering mengembangkan bahasa atau istilah khas untuk mengidentifikasi atau menggambarkan para anggota, peralatan, orang-orang penting, para pemasok pelanggan ataupun produk yang berkaitan erat dengan organisasi. Selain itu bahasa yang digunakan dalam organisasi juga sangat berpengaruh karena banyaknya bahasa lokal/daerah yang digunakan oleh karyawan dan tidak semuanya berasal dari wilayah yang sama, sehingga akan terjadi pencampuran budaya bahasa antara bahasa baku dan bahasa daerah. Dengan demikian budaya organisasi menentukan tindakan dan perilaku antara manajer atau pemimpin perusahaan dengan karyawannya baik dalam tindakan, pekerjaan dan juga bahasa yang digunakan, serta mempengaruhi manajer dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan.

2.3. Hambatan Isu-Isu Yang Mempengaruhi Etika Dalam Berbudaya di Organisasi

Budaya organisasi sebagai salah satu dari tiga karakteristik utama organisasi pembelajaran yang diidentifikasi oleh Luthans et. al., merupakan sejumlah nilai, baik nilai-nilai inti (asumsi dasar) maupun nilai-nilai perilaku yang diharapkan menjadi perilaku anggota organisasi, baik perilaku kerja/budaya kerja/etos kerja, perilaku komunikasi, dan lain-lain. Isu-isu yang mempengaruhi etika budaya organisasi antara lain :

1. Bahasa, keanekaragaman bahasa di indonesia menjadi isu yang signifikan di dalam organisasi, setiap daerah memiliki bahasa yang berbeda dan setiap suku bangsa juga memiliki bahasa daerah masing masing, maka dari itu dalam etika berbudaya dalam organisasi agar tidak menjadi kesalahfahaman dan berkomunikasi sebaiknya digunakan bahasa pemersatu bangsa yaitu bahasa indonesia.
2. Suku bangsa dan Ras, perbedaan suku di setiap karyawan dalam organisasi mempengaruhi etika budaya dalam berorganisasi, dimana tidak semua karyawan memiliki suku dan etnis yang sama. Setiap etnis dan suku memiliki cirikhas masing-masing, misalnya etika berbudaya untuk suku jawa berbeda dengan suku batak atau suku betawi. Disini manajer harus memperhatikan satu kesatuan budaya yang beretika ketika di dalam ruang lingkup organisasi, dimana suku dan etnis manapun akan sama dan harus mengikuti peraturan yang ada tanpa terkecuali.

3. Intonasi, penekatan suku kata dan bahasa dalam pengucapan dan pelafannya akan berbeda dari satu sama lain, ada yang bernada datar ada yang bernada keras tetapi tidak ada maksud untuk menyinggung atau memarahi, karena karakter dan perilaku tersebut sudah terbawa oleh suku dan bahasa daerah masing masing.

2.4. Faktor Penentu Budaya Yang Beretika

Ada 3 faktor yang mempengaruhi budaya beretika dalam organisasi, yaitu:

1. Pra-konvensional, faktor ini menyebutkan dimana pilihan seseorang untuk melakukan tindakan benar atau salah didasarkan pada dampaknya atau akibatnya terhadap diri sendiri. Yaitu menaati peraturan yang ada untuk menghindari sanksi atau teguran manajer atas kesalahan dan yang kedua adalah menaati peraturan hanya untuk kepentingan pribadi secara langsung.
2. Konvensional, adalah keputusan yang dibuat sesuai dengan harapan orang lain dan mempertahankan tatanan konvensional, hal ini didasari oleh tiga tahapan yaitu:
 - a) Melakukan sesuatu sesuai dengan harapan orang yang berbeda disekitarnya.
 - b) Mempertahankan tatanan konvensional dengan melakukan sesuatu berdasarkan kewajiban yang ada.
3. Berprinsip, seseorang akan melakukan upaya yang jelas untuk mendefinisikan prinsip moral, terlepas dari wewenang dan pengaruh kelompok tertentu atau masyarakat pada umumnya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tahapan yang ada dalam perkembangan moral, seseorang akan melangkah tahap demi tahap mengikuti perkembangan peraturan dan mau tidak mau harus mengikutinya sesuai dengan apa yang telah diatur dalam organisasi.

2.5. Perilaku dan Etika Individu

Seorang manajer harus mampu menciptakan lingkungan di dalam organisasi atau perusahaan yang berjalan beriringan dengan perilaku dan etika setiap individu, dimana rasa saling menghormati dan menghargai wajib dilakukan dan diikuti oleh seluruh karyawan. Maka dari itu manajer harus memperbaiki program etika di dalam organisasi dan perusahaan sekalipun yaitu dengan melakukan hal-hal seperti dibawah ini:

1. Memperkerjakan orang-orang yang memiliki standar etika yang tinggi;
2. Penetapan kode etik dalam perusahaan atau organisasi;
3. Memimpin dengan memberikan keteladanan;
4. Penetapan sasaran tugas dan penilaian kinerja;
5. Mengadakan pelatihan etika
6. Melakukan audit independen
7. Membantu karyawan yang sedang menghadapi dilema etis.

BAB III

WEWENANG DAN DELEGASI

3.1. Pengertian Dasar Wewenang

Pengertian wewenang timbul pada waktu masyarakat mulai mengatur pembagian kekuasaan dan menentukan penggunaannya, namun sepertinya tidak ada satu masyarakatpun yang berhasil dengan sadar mengatur setiap macam kekuasaan yang ada di dalam masyarakat itu menjadi wewenang. Kecuali itu, tidak mungkin setiap macam kekuasaan yang ada ditangkap dalam peraturan dan sebenarnya hal ini juga tidak akan menguntungkan bagi masyarakat, andaikata hal itu terjadi.

Apabila setiap macam kekuasaan menjelma menjadi wewenang, maka susunan kekuatan masyarakat akan menjadi kaku, sehingga tidak dapat mengikuti perubahan-perubahan yang senantiasa terjadi dalam masyarakat. Adanya wewenang hanya dapat menjadi efektif apabila di dukung dengan kekuasaan yang nyata; akan tetapi acap kali terjadi bahwa letaknya wewenang yang diakui oleh masyarakat dan letaknya kekuasaan yang nyata, tidak di satu tempat atau di satu tangan.

Di dalam masyarakat yang relatif kecil dengan susunannya yang sederhana, pada umumnya kekuasaan yang dipegang oleh seseorang atau sekelompok orang meliputi bermacam bidang, sehingga terdapat gejala yang kuat bahwa kekuasaan itu lambat laun diidentifikasi dengan orang yang memegangnya. Secara yuridis pengertian wewenang adalah kemampuan yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan untuk menimbulkan akibat-akibat

hukum. Sedangkan pengertian wewenang menurut H.D.Stoud adalah bahwa wewenang dapat dijelaskan sebagai keseluruhan aturan-aturan yang berkenaan dengan perolehan dan penggunaan wewenang pemerintah oleh subjek hukum publik dalam hukum publik.

Delegasi adalah pihak individu yang dipercaya sebagai perwakilan agar bisa mewakili kelompok atau lembaga. Delegasi adalah suatu kegiatan untuk memberikan suatu wewenang dan tanggung jawab pada orang lain untuk melakukan suatu kegiatan yang mana pihak penerima wewenang harus mampu mempertanggung jawabkan kepada orang yang melimpahkan wewenang. Penyaluran wewenang dan juga tanggung jawab kepada orang lain ini adalah suatu kegiatan dasar dalam sebuah perusahaan. Tujuannya adalah agar upaya pengambilan kebijakan dan proses operasional di dalam perusahaan bisa berjalan sebagaimana mestinya.

3.2. Pandangan Wewenang Formal dan Non-Formal

Menurut T. Hani Handoko (2003:212) membagi 2 pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu:

- a. Teori Formal (Pandangan klasik) Menurut teori ini, wewenang ada karena seseorang diberikan atau dilimpahkan hal tersebut. Pandangan ini menganggap bahwa wewenang berasal dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan kemudian diturunkan dari tingkat ketinggian.

b. Teori Penerimaan (*acceptance theory of authority*) Teori ini berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul bila diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut diberi dan ini tidak tergantung pada penerima (*receiver*). Tanggung jawab (*responsibility*) akan menyertai wewenang (*authority*). Dengan kata lain, bila seseorang diberikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan tertentu maka orang tersebut mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pekerjaannya. Penerimaan pekerjaan tersebut dikenal dengan tanggungjawab. Hasibuan (2006:70) berpendapat bahwa tanggung jawab adalah keharusan untuk melakukan semua tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Tanggung jawab ini timbul karena adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dan bawahan (*delegate*), dalam hal ini atasan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada para karyawannya untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka.

3.3. Pola Pendelegasian Wewenang

Pola pendelegasian yang membawa hasil memiliki ciri -ciri khusus yang harus difahami oleh setiap orang baik pemimpin perusahaan ataupun manajer dan para karyawan. Ciri-ciri khusus tersebut adalah:

1. Pendelegasian yang menghasilkan bukanlah pendelegasian pesuruh atau bawahan yang tidak memiliki hak sama sekali. Dimana mereka hanya menjadi pesuruh yang menjalankan kegiatan mereka tanpa memiliki kekuatan untuk membela

diri ataupun menolak atas pekerjaan dan tugas mereka. Pendelegasian yang sebenarnya tidak berfokus pada prosedur-prosedur dan cara-cara yang digunakan tetapi terarah kepada upaya pencapaian target dan hasilnya.

2. Pendelegasian yang menghasilkan adalah pendelegasian penatalayanan, yaitu pendelegasian yang berwawasan serta bertujuan untuk melayani.

3.4. Manfaat dan Hambatan Wewenang dan Delegasi

A. Manfaat wewenang dan delegasi

1. Manajer memiliki banyak kesempatan untuk mencari dan menerima peningkatan tanggungjawab dari tingkatan manajer yang tinggi.
2. Memberikan keputusan yang lebih baik.
3. Pelimpahan yang efektif mempercepat pembuatan keputusan.
4. Melatih bawahan memiliki tanggungjawab, melakukan penilaian dan peningkatan keyakinan diri serta kesediaan untuk berinisiatif.

B. Hambatan Wewenang dan Delegasi

1. Perasaan tidak aman. Para pemimpin atau manajer mengambil resiko untuk melimpahkan tugas dan takut kehilangan kekuasaan mereka apabila karyawannya terlalu sempurna melakukan tugas yang diberikan.
2. Ketidak mampuan manajer. Sebagian manajer bisa sangat tak teratur dalam membuat perencanaan dan bahkan

tidak tepat dalam mengambil keputusan pada saat masa kritis dan mendadak.

3. Manajer merasa para karyawan lebih senang tidak mempunyai hak pelepasan keputusan yang luas.

3.5. Delegasi Yang Eektif

Pendelegasian wewenang merupakan penugasan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan oleh pimpinan perusahaan ataupun organisasi. Dengan adanya pendelegasian wewenang berarti semua keputusan tidak tersentralisasi pada pimpinan puncak. Komponen yang mendasar dalam proses pendelegasian wewenang adalah penetapan hasil-hasil yang diharapkan, penentuan tugas dan tanggung jawab secara jelas untuk mencapai hasil yang telah diharapkan dan pertanggung jawaban hasil-hasil yang telah dicapai. Efektifitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses dan yang tidak sukses. (Kesumanjaya, 2010) Prinsip-prinsip klasik yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah (Stoner dalam Handoko, 1984):

1. Prinsip Skalar.

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan memudahkan bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui:

- a. Kepada siapa dia dapat mendelegasikan
- b. Dari siapa dia akan menerima delegasi
- c. Kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban

2. Prinsip kesatuan perintah.

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI

4.1. Definisi Budaya Organisasi

Salah satu kegiatan untuk membangun sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi adalah dengan menciptakan peraturan tentang sikap dan perilaku setiap individu. Hal ini bertujuan untuk menciptakan para pegawai memiliki etika dan budaya organisasi yang mendasar. Salah satu fungsi dari sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah menciptakan perilaku yang baik antar karyawan untuk tujuan organisasi atau pun perusahaan hal ini ditujukan untuk menuju era industri menuju *Society*. Budaya yang ada di dalam sebuah organisasi ataupun sebuah perusahaan adalah kekuatan sosial yang tidak terlihat namun memiliki peranan yang sangat kuat akan pertumbuhan sebuah organisasi atau sebuah perusahaan dengan sumber daya manusia yang baik dan positif.

Sumber daya manusia yang baik serta positif dapat menggerakkan para pekerja sesuai dengan tugas mereka masing masing tanpa adanya kesenjangan ataupun rasa iri satu dengan lainnya. Pentingnya menciptakan rasa kesadaran akan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan antar karyawan adalah agar terciptanya keharmonisan kerja dan pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan visi misi perusahaan ataupun organisasi. Keunikan dan perbedaan budaya pada sebuah organisasi atau perusahaan memiliki tujuan pada kedisiplinan para karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam sebuah organisasi tentunya terdapat banyak sifat, watak, dan perilaku para

karyawan yang merupakan ciri khas dari kepribadian mereka masing-masing, hal ini akan tertata dengan baik oleh budaya organisasi yang diterapkan di dalam organisasi tersebut.

Maka dari itu setiap organisasi ataupun perusahaan memiliki visi dan misi, kebijakan aturan, nilai, dan pedoman yang berbeda beda antara satu organisasi satu dengan lainnya, begitu juga dengan perusahaan, hal ini lah yang akan memberikan *personal branding* atau pun cirikhas tersendiri sebuah organisasi ataupun perusahaan. Menurut Sarpin, pengertian budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. (Sarpin 1995). Sedangkan menurut usanto mengatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi.

Sehingga setiap anggota organisasi wajib memahaminya dan bertingkah laku serta berperilaku sama. Budaya organisasi sendiri merupakan karakteristik dan cirikhas sebuah organisasi yang digunakan untuk mengidentifikasi sebuah organisasi sesuai bidang yang dikelola hal ini untuk memberikan pembedaan pada organisasi lain nya. Setiap karyawan yang berada di lingkungan organisasi tersebut ataupun berada di wilayah perusahaan harus mengikuti aturan dan budaya yang telah dibangun dan diciptakan oleh organisasi ataupun perusahaan tersebut untuk kebaikan bersama.

4.1.1. Tujuan dan Ruang Lingkup Budaya Organisasi

Tujuan utama dari budaya organisasi adalah untuk membuat suatu organisasi memiliki identitas yang jelas dan berbeda. Selain nilai-nilai dan visi yang dipegang organisasi, identitas ini juga menunjukkan cara organisasi bekerja dan berhubungan dengan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Dengan memiliki budaya yang kuat, sebuah organisasi dapat membedakan diri, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, dan membangun loyalitas di kalangan karyawan. Identitas yang jelas juga membantu membangun reputasi yang baik di pasar, yang dapat membuat organisasi lebih menarik bagi pelanggan dan mitra bisnis. Selain itu, budaya organisasi bertujuan untuk mendorong kolaborasi dan keterlibatan tim.

Karyawan merasa dihargai dan didengar di lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan positif. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dan motivasi, tetapi juga mendorong kreativitas dan inovasi. Budaya organisasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan moral dengan menetapkan standar perilaku yang jelas. Ini penting untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Oleh karena itu, budaya organisasi berfungsi sebagai dasar yang mendukung kemajuan dan keberlanjutan perusahaan. Selain itu, tujuan dari budaya organisasi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Membentuk identitas organisasi yang kuat

Pengembangan dan penguatan budaya, nilai, visi, dan misi organisasi adalah proses strategis yang dikenal sebagai

pembentukan identitas organisasi yang kuat. Identitas ini mencakup aspek visual seperti logo dan desain, tetapi juga cara perusahaan bekerja dan berhubungan dengan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Untuk meningkatkan loyalitas karyawan, merek yang kuat dapat memberikan keunggulan kompetitif dan membangun reputasi yang baik di pasar.

- I. Pengembangan Nilai dan Visi yang Jelas, Sebuah organisasi harus menetapkan nilai-nilai yang jelas dan relevan dengan tujuan jangka panjangnya; visinya juga harus didefinisikan dengan baik, menggambarkan aspirasi dan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Dengan memiliki nilai-nilai dan visi yang jelas, setiap anggota organisasi dapat membentuk identitas yang kuat.
- II. Komunikasi yang Efektif, Komunikasi yang efektif adalah bagian penting dari pembentukan identitas organisasi. Semua anggota organisasi harus secara teratur diberitahu tentang prinsip dan visinya melalui pelatihan, pertemuan, dan saluran komunikasi internal lainnya. Identitas yang dibangun harus memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan dan pemangku kepentingan, jadi penting untuk mendengarkan umpan balik mereka. Kepercayaan dan keterlibatan di antara tim dapat dibangun oleh organisasi melalui komunikasi yang terbuka dan transparan.

- III. Penguatan Budaya Organisasi, Identitas yang diinginkan organisasi didukung oleh budaya yang kuat. Organisasi harus membuat tempat kerja di mana pekerja merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja. Ini dapat dicapai melalui pembuatan program pelatihan, pengakuan prestasi karyawan, dan penerapan praktik kerja yang mendorong inovasi dan kerja sama. Budaya yang positif dan inklusif akan memperkuat identitas organisasi dan memberi karyawan rasa memiliki.
- IV. Konsistensi dalam Tindakan dan Keputusan, Organisasi harus konsisten dalam tindakan dan keputusannya untuk membangun identitas yang kuat. Setiap kebijakan, prosedur, dan praktik harus sesuai dengan prinsip dan tujuan organisasi. Sebuah organisasi dapat kehilangan kredibilitas dan kepercayaan jika ada ketidaksesuaian antara tindakan dan pernyataan yang diucapkan. Oleh karena itu, pemimpin harus menjadi teladan dalam menerapkan prinsip-prinsip organisasi dan memastikan bahwa keputusan yang dibuat sejalan dengan identitas yang ingin dibangun.
- V. Membangun Reputasi di Pasar, Sebuah organisasi memiliki reputasi yang kuat di pasar. Perusahaan yang memiliki budaya yang positif dan prinsip yang jelas cenderung lebih dihargai oleh klien dan pemangku kepentingan. Reputasi yang baik dapat memperkuat posisi pasar dan menarik calon karyawan dan pelanggan.

Oleh karena itu, organisasi harus mengawasi citra mereka melalui pemasaran, hubungan masyarakat, dan keterlibatan komunitas.

- VI. Adaptasi dan Evolusi, Identitas organisasi harus fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan pasar. Untuk tetap relevan dan berkelanjutan, nilai-nilai, visi, dan budaya organisasi harus dievaluasi dan diperbarui secara berkala. Proses ini membutuhkan partisipasi dari semua anggota organisasi dan tanggapan dari pemangku kepentingan. Identitas organisasi dapat terus berubah dan mencerminkan dinamika yang ada di sekitarnya karena hal ini.

2. Mendorong keterlibatan dan kepuasan karyawan

Keterlibatan dan kepuasan karyawan adalah dua komponen penting yang berkontribusi pada produktivitas, retensi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang terlibat dan puas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi. Ini adalah beberapa strategi untuk meningkatkan partisipasi dan kepuasan karyawan:

- I. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif, Lingkungan kerja yang positif memastikan bahwa karyawan terlibat dan puas. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama, komunikasi terbuka, dan penghargaan satu sama lain. Menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas

yang memadai, dan lingkungan yang inklusif adalah cara untuk mencapai hal ini. Ketika seorang karyawan merasa nyaman dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk terus bekerja.

- II. Beri kesempatan untuk berkembang, Karyawan yang melihat peluang untuk berkembang cenderung lebih terlibat dan puas. Organisasi harus menawarkan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, serta kesempatan untuk mengambil tugas baru. Dengan memberikan dukungan untuk pengembangan keterampilan dan akses ke sumber daya, karyawan akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk melakukan lebih banyak.
- III. Mengakui dan Menghargai Kontribusi Karyawan, Ini adalah cara yang bagus untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Melalui penghargaan formal dan informal, organisasi harus secara aktif mengakui dan menghargai kontribusi individu dan tim. Pujian, bonus, atau pengakuan adalah beberapa jenis penghargaan yang dapat diberikan. Ketika karyawan melihat bahwa kerja mereka dihargai, mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.
- IV. Mendorong Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan, Karyawan dapat merasa lebih terlibat dan memiliki bagian dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka jika mereka diberi

kesempatan untuk memberikan suara mereka. Selain melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan pengembangan, organisasi harus menyediakan tempat untuk mereka berbagi ide dan umpan balik. Jika karyawan merasa pendapat mereka dihargai dan dihargai, mereka akan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi.

- V. Menjaga Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi, Ini adalah bagian penting dari kepuasan pekerja. Bisnis harus memberikan fleksibilitas jam kerja dan membuat kebijakan yang memungkinkan pekerja mengelola tugas pribadi dan. Karyawan akan lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka jika mereka bekerja di lingkungan yang menghargai keseimbangan ini.
- VI. Membangun Hubungan yang Kuat di Tempat Kerja, Hubungan yang kuat antara karyawan dan pimpinan dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Organisasi harus mendorong kolaborasi dan interaksi di antara karyawannya melalui program mentoring, acara pelatihan, dan kegiatan tim. Hubungan yang kuat dan saling mendukung akan membuat karyawan merasa lebih terhubung dengan organisasi dan lebih termotivasi untuk melakukan lebih banyak.
- VII. Survei dan Umpan Balik Secara Berkala, Survei keterlibatan secara berkala dapat memberikan informasi penting tentang tingkat kepuasan dan keterlibatan

karyawan. Organisasi harus memperhatikan umpan balik dari dan mengambil tindakan sesuai dengan hasilnya, menunjukkan bahwa organisasi memperhatikan pendapat karyawan dan bersedia melakukan perubahan, sehingga keterlibatan dan kepuasan karyawan dapat meningkat.

3. Kepatuhan dan Konsistensi

Untuk membuat budaya organisasi yang sehat dan efektif, dua hal yang sangat penting adalah setia dan konsisten. Kepatuhan merujuk pada tingkat kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi, baik formal maupun informal. Untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan ketidaksepakatan, hal ini penting untuk memastikan bahwa semua anggota kelompok bergerak dan beroperasi dalam kerangka yang telah disepakati. Sebaliknya, konsistensi mencakup penerapan standar, nilai, dan praktik yang sama di seluruh organisasi, yang membangun kepercayaan dan kepercayaan karyawan. Organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan harmonis dengan meningkatkan kepatuhan dan konsistensi. Karena mereka tahu bahwa organisasi beroperasi dengan integritas dan transparansi, karyawan lebih cenderung untuk berkomitmen dan berkontribusi secara maksimal, yang menghasilkan peningkatan kinerja.

4. Inovasi dan Adaptabilitas

BAB V

KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL

5.1. Defini Pengambilan Keputusan

Dalam organisasi ataupun di dalam sebuah perusahaan akan selalu terdapat konflik ataupun argumen yang membuat pemimpin memutuskan untuk mengambil keputusan untuk kesejahteraan bersama. Keputusan adalah bentuk dari pemecahan masalah yang dilaksanakan sebagai alternatif atau jalan keluar dari sebuah permasalahan. Keputusan dibuat untuk mengatasi kesenjangan dan masalah yang tak kunjung selesai dimana perencanaan awal tidak sesuai dan visi yang akan dicapat tidak tepat sasaran. Bohm dan Brun (2008) menjelaskan proses pengambilan keputusan merupakan proses melakukan evaluasi terhadap dua atau lebih dari pilihan yang ada, dalam rangka meraih atau menentukan kemungkinan hasil yang terbaik.

Sedangkan Suharso (2023) menerangkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pengorganisasian dari berbagai pendapat individu, yang tentunya lebih penting dan di atas segala kepentingan individu, dimana menjadi satu keputusan yang disetujui oleh semua pihak karena akan berdampak terhadap tujuan. Proses memilih antara berbagai opsi untuk mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai pengambilan keputusan. Herbert Simon, seorang ahli manajemen, mengatakan bahwa pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap utama: menemukan masalah, membuat pilihan, dan memilih yang terbaik. Menurut Irham Fahmi (2014:233), keputusan

adalah proses penelusuran masalah yang dimulai dengan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan akhirnya menghasilkan kesimpulan atau saran. Rekomendasi itulah yang kemudian digunakan dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Sondang P. Siagian mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap fakta alternatif yang dihadapi dan memilih tindakan yang paling cepat berdasarkan perhitungan.

Gary Klein, sebaliknya, mengatakan bahwa intuisi dan pengalaman seringkali diperlukan untuk membuat keputusan, terutama dalam situasi yang tidak terduga atau kompleks. Menurut Daniel Kahneman, bias kognitif dan emosi juga memengaruhi pemilihan dan penilaian informasi seseorang. John Dewey juga mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses berpikir yang melibatkan menganalisis situasi dan mempertimbangkan konsekuensi dari berbagai pilihan yang diambil.

Oleh karena itu, pengambilan keputusan adalah proses yang melibatkan analisis, evaluasi, dan pemilihan alternatif berdasarkan informasi yang tersedia, pengalaman, dan konteks situasi. Pengambilan keputusan adalah proses mental dan praktis yang melibatkan pemilihan dari berbagai alternatif untuk mencapai tujuan tertentu atau menyelesaikan masalah.



Gambar 5.1 Kondisi Pengambilan Keputusan

Sumber : ilmumanajemenindustri.com

Proses ini mencakup mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi, menganalisis pilihan yang tersedia, mengevaluasi konsekuensi dari setiap pilihan, dan akhirnya memilih pilihan yang dianggap paling sesuai. Keputusan dapat dibuat oleh individu atau kelompok dan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti nilai-nilai, pengalaman, emosi, dan konteks situasi. Pengambilan keputusan yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan strategis organisasi dan meningkatkan kinerja.

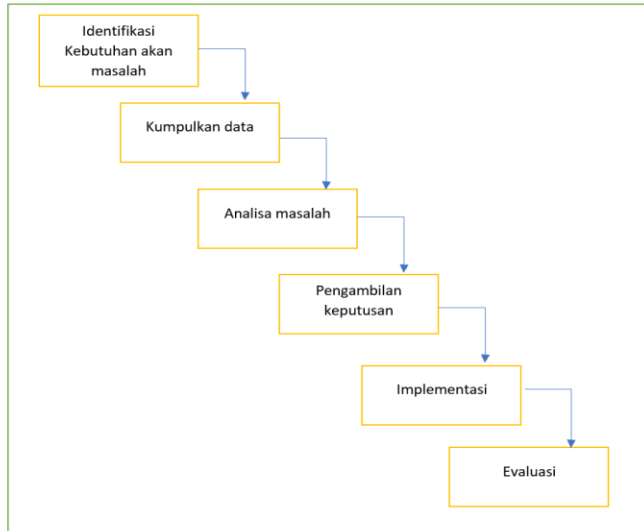
Jadi, pengambilan keputusan adalah proses penting dalam kehidupan sehari-hari dan dalam konteks organisasi, yang melibatkan memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan masalah. Proses ini mencakup beberapa tahap, mulai dari menemukan masalah hingga menilai dampak dari keputusan yang dibuat. Pengalaman, prinsip, dan konteks situasi adalah beberapa faktor yang dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan individu atau kelompok.

Oleh karena itu, untuk mencapai hasil yang diinginkan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan, kemampuan untuk mengambil keputusan sangat penting.

5.1.1. Pentingnya Pengambilan Keputusan Dalam Kehidupan Sehari-hari

Dalam kehidupan sehari-hari, pengambilan keputusan sangat penting karena setiap pilihan yang kita buat berdampak pada masa depan, baik kecil maupun besar. Manusia dihadapkan pada berbagai situasi setiap hari yang menuntut pertimbangan, mulai dari hal-hal sederhana seperti memilih makanan untuk dimakan hingga keputusan rumit seperti memilih karir atau mengelola keuangan. Keputusan yang tepat dapat menghasilkan kebahagiaan, kesuksesan, atau solusi masalah, sementara keputusan yang tidak matang dapat menghasilkan penyesalan atau konsekuensi negatif.

Selain itu, kemampuan mengambil keputusan dengan bijak menunjukkan kematangan berpikir seseorang, tanggung jawab, dan kemandirian. Keputusan yang baik dalam konteks sosial juga memengaruhi hubungan dengan orang lain, seperti teman, keluarga, atau tempat kerja. Di tingkat yang lebih luas, keputusan yang dibuat oleh sekelompok orang menentukan jalan kemakmuran dan stabilitas suatu negara atau komunitas. Oleh karena itu, jika Anda ingin menjalani hidup yang lebih bermakna dan terarah, Anda harus mempelajari keterampilan pengambilan keputusan seperti intuisi, manajemen risiko, dan analisis informasi.



Gambar 5.2 Gambar Pengambilan Keputusan

Sumber: Internet

Keberhasilan program atau kegiatan dalam sebuah organisasi sangat bergantung pada pengambilan keputusan. Misalnya, ketika sebuah organisasi mahasiswa merencanakan seminar, mereka harus memilih tema yang sesuai dengan kebutuhan anggota, memilih pembicara yang tepat, menemukan strategi promosi yang efektif, dan mengatur anggaran dengan bijak. Keputusan tentang acara dapat gagal menarik peserta dan membuang sumber daya jika diambil secara asal-asalan, seperti memilih tema yang tidak menarik atau pembicara yang tidak berpengalaman. Sebaliknya, jika keputusan diambil berdasarkan analisis kebutuhan, survei anggota, dan pertimbangan matang, acara tersebut dapat berhasil dan menguntungkan organisasi. Selain itu, keputusan organisasi juga memengaruhi dinamika tim. Misalnya, ketika pemimpin harus memilih antara mengembangkan kerjasama antar organisasi atau

BAB VI

KEPRIBADIAN DAN EMOSI

6.1. Definisi Kepribadian

Karakteristik pikiran, perasaan, dan perilaku yang khas dari setiap karyawan disebut sebagai kepribadian individu. Karakteristik ini memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan lingkungan kerja, rekan kerja, dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2019), karakteristik yang stabil seperti ekstrasversi, keramahan, kesadaran, stabilitas emosional, dan keterbukaan terhadap pengalaman memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan dinamika kelompok dalam perusahaan. Menurut Pervin dan Cervone (2010), kepribadian adalah kumpulan sifat psikologis yang konsisten dan membedakan orang satu sama lain, termasuk dalam konteks organisasi. Sementara itu, menurut McShane dan Von Glinow (2018), adaptasi individu terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan respons terhadap stres kerja dipengaruhi oleh kepribadian. Perilaku, pikiran, dan emosi yang konsisten disebut sebagai kepribadian individu dalam organisasi. Pola-pola ini memengaruhi interaksi dan kinerja individu di tempat kerja. Kepribadian ini sangat penting untuk pengembangan organisasi dan dinamika tim. Kepribadian individu dalam organisasi adalah kombinasi dari karakteristik psikologis yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan rekan kerja, menyelesaikan tugas, dan beradaptasi dengan lingkungan kerja. Pola pikir, emosi, dan perilaku yang konsisten adalah contoh kepribadian ini. Individu memiliki kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap dinamika tim dan

kinerja organisasi. Kepribadian yang baik dapat meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan produktivitas tim, sementara kepribadian yang tidak sesuai dapat menyebabkan konflik dan menghalangi kemajuan organisasi.

Berbagai faktor, seperti pengalaman hidup seseorang, lingkungan sosial mereka, dan budaya organisasi, memengaruhi faktor pembentuk kepribadian individu. Cara seseorang bertindak dan beradaptasi di dalam kelompok dipengaruhi oleh kombinasi elemen-elemen ini. Ada tiga komponen utama yang memengaruhi cara seseorang berperilaku di lingkungan kerja: keturunan, lingkungan, dan keadaan.

Lingkungan sosial, budaya, dan pengalaman hidup yang mempengaruhi perilaku seseorang disebut lingkungan, sedangkan keturunan mencakup sifat genetik dan sifat yang dibawa sejak lahir. Tempat orang berinteraksi, seperti dinamika tim dan budaya perusahaan, disebut situasi.

- 1) **Keturunan**, Faktor genetik mempengaruhi sifat fisik dan mental seseorang. Ini mencakup kepribadian, kecenderungan emosional, dan sifat dasar yang diwariskan dari orang tua.
- 2) **Lingkungan**, termasuk lingkungan sosial dan budaya di mana seseorang dibesarkan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan kepribadiannya. Keluarga, teman, pendidikan, dan norma sosial memengaruhi cara seseorang berinteraksi dan berperilaku.
- 3) **Kondisi**, lingkungan khusus di mana seseorang bekerja, seperti lingkungan kerja, dapat memengaruhi cara mereka berperilaku.

Misalnya, orang yang bekerja sama dalam tim mungkin memiliki sifat sosial yang lebih kuat, sedangkan orang yang bekerja dalam lingkungan yang kompetitif mungkin lebih agresif atau ambisius.

- 4) **Pengalaman Hidup**, Pengalaman yang dialami seseorang sepanjang hidupnya, baik positif maupun negatif, dapat memengaruhi cara mereka melihat dunia dan bertindak. Pengalaman masa lalu sering kali menjadi acuan untuk membuat keputusan dan berinteraksi dengan orang lain.
- 5) **Nilai dan Keyakinan**, Nilai-nilai yang dipegang oleh seseorang, baik yang berasal dari keluarganya maupun dari lingkungan sosialnya, sangat memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam berbagai situasi. Interaksi dengan rekan kerja dan prinsip yang dipegang oleh perusahaan juga memengaruhi kepribadian seseorang. Misalnya, lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi cenderung menumbuhkan sifat sosial yang lebih kuat. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kompetitif dapat menghasilkan sifat agresif atau ambisius.

6.1.1. Tipe Kepribadian

Terdapat berbagai tipe kepribadian yang dapat ditemukan di lingkungan kerja, seperti ekstrovert, introvert, analitis, dan sosial. Tipe kepribadian ini sering digunakan dalam psikologi dan psikologi bisnis untuk memahami bagaimana orang berinteraksi dengan orang lain dan bekerja di tempat kerja.

1. Model Lima Besar (*Big Five Personality Traits*)

Model ini mengidentifikasi lima dimensi utama kepribadian:

- 1) **Keterbukaan** (*Openness*): Tingkat keterbukaan individu terhadap pengalaman baru, kreativitas, dan imajinasi.
- 2) **Konsistensi** (*Conscientiousness*): Tingkat kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan untuk merencanakan dan menyelesaikan tugas.
- 3) **Ekstraversi** (*Extraversion*): Tingkat energi, keaktifan, dan kecenderungan untuk mencari interaksi sosial.
- 4) **Kesepakatan** (*Agreeableness*): Tingkat empati, kerjasama, dan keinginan untuk membantu orang lain.
- 5) **Neurotisisme** (*Neuroticism*): Tingkat kecenderungan untuk mengalami emosi negatif seperti kecemasan, kemarahan, dan depresi.

2. Tipe Kepribadian Myers-Briggs (MBTI)

Model ini membagi kepribadian menjadi 16 tipe berdasarkan empat dimensi:

- 1) **Ekstraversi (E) vs. Introversi (I)**: Preferensi untuk berinteraksi dengan orang lain atau lebih suka waktu sendiri.
- 2) **Penginderaan (S) vs. Intuisi (N)**: Cara individu mengumpulkan informasi, apakah melalui fakta konkret atau pola dan kemungkinan.
- 3) **Berpikir (T) vs. Merasa (F)**: Cara individu membuat keputusan, apakah berdasarkan logika atau pertimbangan emosional.
- 4) **Judging (J) vs. Perceiving (P)**: Pendekatan individu terhadap dunia luar, apakah lebih terstruktur atau fleksibel.

3. Tipe Kepribadian DISC

Model DISC mengelompokkan kepribadian menjadi empat tipe utama:

- 1) **Dominance (D)**: Individu yang berorientasi pada hasil, berani, dan kompetitif.
- 2) **Influence (I)**: Individu yang sosial, persuasif, dan optimis.
- 3) **Steadiness (S)**: Individu yang stabil, sabar, dan mendukung.
- 4) **Conscientiousness (C)**: Individu yang analitis, teliti, dan berorientasi pada detail.

4. Tipe Kepribadian Enneagram

Model ini membagi kepribadian menjadi sembilan tipe, masing-masing dengan motivasi, ketakutan, dan cara berinteraksi yang berbeda. Tipe-tipe ini mencakup:

- Tipe 1: Perfeksionis
- Tipe 2: Penolong
- Tipe 3: Pencapai
- Tipe 4: Individualis
- Tipe 5: Pengamat
- Tipe 6: Loyalis
- Tipe 7: Petualang
- Tipe 8: Pemimpin
- Tipe 9: Pendamai

5. Tipe Kepribadian Klasik

Beberapa teori klasik juga mengidentifikasi tipe kepribadian berdasarkan temperamen, seperti:

- 1) Sanguinis: Ekstrovert, ceria, dan sosial.

- 2) Koleris: Dominan, ambisius, dan berorientasi pada hasil.
- 3) Melankolis: Analitis, sensitif, dan perfeksionis.
- 4) Plegmatis: Tenang, stabil, dan mudah beradaptasi.

6.1.2. Pentingnya Memahami Tipe Kepribadian dalam Organisasi

Memahami tipe kepribadian dapat membantu dalam:

- 1) **Rekrutmen dan Seleksi:** Memilih individu yang sesuai dengan budaya dan kebutuhan organisasi.
- 2) **Pengembangan Tim:** Membangun tim yang seimbang dengan berbagai tipe kepribadian untuk meningkatkan kolaborasi.
- 3) **Manajemen Konflik:** Mengidentifikasi dan mengatasi potensi konflik yang muncul dari perbedaan kepribadian.
- 4) **Pengembangan Karir:** Membantu individu memahami kekuatan dan kelemahan mereka untuk pengembangan profesional.

6.2. Definisi Emosi

Emosi adalah respons psikologis yang kompleks yang melibatkan pengalaman subjektif, reaksi fisiologis, dan ekspresi perilaku. Emosi dapat mempengaruhi cara seseorang berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dengan orang lain. Emosi terdiri dari komponen kognitif, fisiologis, dan perilaku terhadap rangsangan (stimulus). Suasana hati (*mood*) lebih lama tetapi kurang intens daripada emosi, yang subjektif, intens, dan relatif singkat (Goleman, 1995; Ekman, 1992).

BAB VII

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

7.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan mencakup kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggotanya untuk bekerja sama secara efektif dan efisien. Definisi kepemimpinan tidak terbatas pada posisi atau jabatan formal; itu juga mencakup sifat, kemampuan, dan perilaku seorang pemimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk melakukan hal-hal tertentu; mereka mampu menciptakan visi yang jelas, membangun hubungan yang kuat, dan mengelola perubahan dengan baik.

Oleh karena itu, kepemimpinan sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Pengambilan keputusan yang bijak, komunikasi yang jelas, dan kemampuan untuk mendorong dan menginspirasi orang lain untuk berkembang adalah semua aspek kepemimpinan. Kepemimpinan dalam organisasi sangat penting untuk menciptakan budaya kerja yang positif, fleksibel, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang berkelanjutan. Kepemimpinan menurut para ahli dapat didefinisikan sebagai proses memengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan, seperti yang dinyatakan oleh Rauch dan Behling. Selain itu, Stoner menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk

mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas anggota dalam organisasi. Berikut adalah beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli:

1. **Moejiono** : Kepemimpinan adalah akibat dari pengaruh satu arah, di mana seorang pemimpin memiliki kualitas tertentu yang membedakannya dari pengikutnya.
2. **Fiedler** : Menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh untuk mendorong kelompok bekerja sama mencapai tujuan.
3. **Wahjosumidjo** : Menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin, termasuk kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.
4. **Sutarto** : Mengartikan kepemimpinan sebagai rangkaian aktivitas penataan yang melibatkan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan.
5. **Ralph M. Stogdill** : Menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan pengaruh bagi kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha mencapai target.
6. **Jacobs dan Jacques** : Menjelaskan kepemimpinan sebagai proses memberi arti terhadap usaha kolektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
7. **Wexley dan Yukl** : Mengartikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain agar lebih berupaya dalam melaksanakan tugasnya.

Definisi-definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh, hubungan interpersonal, dan kemampuan untuk memotivasi serta mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota kelompok atau organisasi menuju pencapaian tujuan tertentu, seseorang disebut kepemimpinan.

Kepemimpinan bukan hanya pekerjaan. Hal ini lebih kepada bagaimana seseorang dapat membuat tujuan, memberi arahan yang jelas, membangun hubungan yang kuat, dan membuat lingkungan yang mendorong partisipasi dan kemajuan. Berbagai gaya kepemimpinan, termasuk transformasional, transaksional, partisipatif, otokratis, dan situasional, digunakan sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi dan mendorong perubahan yang bermanfaat untuk keberhasilan Bersama di dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan untuk pencapaian tujuan. Konsep kepemimpinan merujuk pada pemahaman dan pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Konsep ini mencakup berbagai aspek, antara lain:

- 1. Pengaruh:** Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memengaruhi orang lain, baik melalui komunikasi, contoh, maupun tindakan. Seorang pemimpin yang efektif dapat menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk berkontribusi secara maksimal.

2. **Visi dan Tujuan:** Pemimpin harus memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya kepada tim. Visi ini menjadi panduan dalam pengambilan keputusan dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
3. **Hubungan Interpersonal:** Kepemimpinan juga berkaitan dengan kemampuan membangun hubungan yang baik dengan anggota tim. Ini mencakup keterampilan dalam mendengarkan, empati, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.
4. **Pengambilan Keputusan:** Pemimpin sering kali dihadapkan pada situasi yang memerlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Konsep kepemimpinan mencakup kemampuan untuk menganalisis situasi, mempertimbangkan berbagai perspektif, dan membuat keputusan yang terbaik untuk tim dan organisasi.
5. **Adaptabilitas:** Dalam dunia yang terus berubah, pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru. Ini termasuk kemampuan untuk mengelola perubahan dan memimpin tim melalui masa transisi.
6. **Pengembangan Tim:** Pemimpin yang baik juga berfokus pada pengembangan anggota timnya, memberikan pelatihan, umpan balik, dan kesempatan untuk tumbuh dalam karier mereka.

Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang kompleks dan berubah-ubah yang melibatkan pengaruh, motivasi, dan pengarahan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Karena kepemimpinan tidak hanya bergantung pada posisi atau

REFERANSI

- Afrilia, A. M., Arifina, A. S., & Rumah, P. P. (2020). *Buku Ajar Komunikasi Interpersonal*. Penerbit Pustaka Rumah C1nta.
- Amanda, S. A. A., Hayati, N., Bahtiar, N. A., Bimantara, W. D., & Mu'alimin, M. A. (2024). Strategi dan Pendekatan dalam Mengelola Konflik. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 2(6), 460-473.
- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., ... & Arif, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Insania.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.
- Azizah, S. N. (2022). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Penerbit NEM.
- Bahaudin, T. (2023). *Transformasi Budaya Organisasi*. Penerbit Andi.
- Bahits, Abdul, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Strategi*. Eureka Media Aksara, 2023.
- Bangkara, I. B. A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Adab.
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2022). *Personality: Theory and research*. John Wiley & Sons.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters* (p. 15). New Jersey: Rutgers University, Graduate School of Applied and Professional Psychology.
- Christantius Dwiatmadja, S. E. (2024). *BUDAYA ORGANISASI*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (2000). *Neo Personality Inventory*. American Psychological Association.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.
- Cuk Jaka, P. (2020). Buku Ajar Kepemimpinan.
- Cuk Jaka, P. (2020). Buku Ajar Pengantar Manajemen.
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22-40.
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-392.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & emotion*, 6(3-4), 169-200.
- Fadli, M. (2001). *Peraturan Delegasi di Indonesia*. Universitas Brawijaya Press.
- Fahmi, I. (2014). Manajemen keuangan perusahaan dan pasar modal. *Jakarta: Mitra wacana media*, 109.
- Fahrudin. (2023). Perilaku Organisasi Set Mindset. Mafy Media Literasi Indonesia.
- Fathurrochman, I. (2021). *Perilaku dan budaya organisasi*. Penerbit Adab.
- Ginting, S. (2023). *Membangun Budaya Organisasi Membentuk Karakter Tangguh*. Ideas Publishing.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence", Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). Behavior in organizations. (*No Title*).
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271-299.

- HANAFIAH, H., KUSUMA, A. C., & DEWI, I. N. (2024). BUKU BAHAN AJAR MANAJEMEN PEMASARAN DAN DIGITAL MARKETING.
- Handoko, W. *Leadership dan Teamwork Skill*. PIP Semarang.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Universitas Indonesia Publishing.
- Haro, A., Maduratna, E. S., Sulaiman, S., Kaligis, J. N., Hasanah, N., Handayani, T., ... & Suhardi, D. (2024). *Buku Ajar Kepemimpinan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2001). *Organizational behavior*. Psychology Press.
- Hasibuan, D. M. (2016). *Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Pembagian Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Siantar Top Tbk Medan* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational behavior*. New Age International.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A., & Triana, M. (2017). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41. <https://ilmumanajemenindustri.com/kondisi-kondisi-dalam-pengambilan-keputusan/>
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Pengantar kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Hutahayan, B. (2021). *Kepemimpinan, Teori Dan Praktik*. Deepublish.
- Istijanto, M. M. (2013). *Riset sumber daya manusia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*.

- Kahneman, D. (2011). *Fast and slow thinking*. *Allen Lane and Penguin Books, New York*.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin Dan Kepemimpinan pemimpin Dan Kepemimpinan*. *Jakarta: PT. Rajawaliigrafindo Persada*.
- Kodrat, K. F. (2022). *Produktivitas Dalam Meningkatkan Daya Saing*. CV. AZKA PUSTAKA.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. *Jakarta: Salemba Empat, 2*.
- Kurnia, D., Toyibah, E. H., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Purkon, U. (2023). Konsep budaya organisasi dan perilaku organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara, 1*(3), 386-392.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Luca, M., & Bazerman, M. H. (2021). *The power of experiments: Decision making in a data-driven world*. Mit Press.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung. Remaja Rosdakarya*.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2005). Evaluasi kinerja sumber daya manusia. *Bandung: Refika Aditama*, 61-68.
- Marhawati, B. (2021). *Kepemimpinan pendidikan*. Deepublish.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist, 52*(5), 509.
- Melati, P., Wanto, D., & Kusen, K. (2023). Kriteria Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam Yang Efektif. *Jurnal Literasiologi, 9*(4).
- Mesquita, B., & Frijda, N. H. (1992). Cultural variations in emotions: a review. *Psychological bulletin, 112*(2), 179.
- Metris, D., Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., ... & Arman, Z.

- (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Moore, M. G. (2022). How to make great decisions, quickly. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/how-to-make-great-decisions-quickly>.
- Mu'ah, M. M., Indrayani, T. I., Masram, H., MM, M. P., & Sulton, M. (2023). *Kepemimpinan*. PT. RajaGrafindo Persada-Pers.
- Nahavandi, A., Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2013). *Organizational behavior*. Sage Publications.
- Pakpahan, B. A. S. (2022). *Budaya organisasi, manajemen konflik, keadilan prosedural dan kepuasan pada pekerjaan*. Publica Indonesia Utama.
- Pamudji, S. (2009). *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia Cetakan kelima*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pinandito, I. S., & Savira, A. W. (2022). Peran Empowering Leadership terhadap Intensi Turnover Karyawan Generasi Z di Indonesia. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 8(2).
- Plutchik, R. (1980). Emotion. *A psychoevolutionary synthesis*.
- Prasetiawan, A., & Rohmah, N. (2018). *Budaya Organisasi*. PIP Semarang.
- Prasetyo, I., Winarko, R., Chamariyah, C., & Rusdiyanto, R. (2021). *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Prasetyo, M. A. M. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *IDARAH: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*, 2(1), 73-93.

- Rahmat, A., & Kadir, S. (2016). Manajemen kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi kepala sekolah pada kinerja pendidik. *Jurnal Komunikasi Untar*, 8(1), 1-11.
- Ratu Ludji, I. D. (2023). Buku Ajar Komunikasi.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th Editi. New York City, NY.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku organisasi edisi 16. *Jakarta: Salemba Empat*, 109-182.
- Roberts, B. W., & DelVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: a quantitative review of longitudinal studies. *Psychological bulletin*, 126(1), 3.
- Roberts, B. W., & DelVecchio, W. F. (2000). to Old Age: A Quantitative Review of Longitudinal Studies.
- Rosemary, R., Sriwartini, Y., & Farida, A. R. (Eds.). (2021). *Komunikasi Lintas Era Book Series Volume 1: Public Relations di Era Digital*. Syiah Kuala University Press.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual review of psychology*, 48(1), 515-546.
- Rusmana, A. (2019). *The Future of Organizational Communication In The Industrial Era 4.0: Book Chapter Komunikasi Organisasi*. Media Akselerasi.
- Safrianto, Y., Badli, S., & Alisman, A. (2022). Mewujudkan Jiwa Kepemimpinan Mahasiswa Ippelmas-Aceh Barat Demi Lembaga Yang Menjunjung Tinggi Moralitas. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(3), 1442-1447.
- Salovey, P. E., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.
- Salovey, P., & Pizarro, D. A. (2003). *The value of emotional intelligence* (pp. 263-278). na.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Sikula, A. F. (1971). Values and value systems: Importance and relationship to managerial and organizational behavior. *The Journal of Psychology*, 78(2), 277-286.
- Sikula, Andrew F., and John P. Sikula. "The Values and Value Systems of Educational Administrators." (1972).
- Siregar, B. A. (2022). *Kepemimpinan & Budaya Organisasi*. Cv. Azka Pustaka.
- Skinner, J., & Stewart, B. (2017). *Organizational behaviour in sport*. Routledge.
- Soelistya, I. D., & MM, C. (2021). *Buku Ajar: Kepemimpinan Strategis*. Nizamia Learning Center.
- Sry Rosita, S. E., Feny Tialonawarmi, S. E., Musnaini, S. E., & Hendriyaldi, S. P. (2024). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. WIDA Publishing.
- Sudarijati, S. Kekuasaan, Delegasi, dan Tanggung Jawab.
- Suleman, A. R., Sudirman, A., Putra, A. H. P. K., Sitepu, C. N. B., Grace, E., Muliana, M., ... & Wahyuddin, W. (2021). *Pengantar Manajemen*.
- Susanto, A. (2016). *Manajemen peningkatan kinerja guru konsep, strategi, dan implementasinya*. Prenada Media.
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya Organisasi*. Prenada Media.
- Suud, M. (2015). Risensi Buku Kepemimpinan: Teori Dan Praktik. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 23(1), 71-88.
- Tanjung, A. N. M., Syah, M. R., Aseandi, R., Wulandari, S., Rizka, Z., & Syah, N. H. (2023). Book Chapter.
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Kepemimpinan, Dan Praktik*. Bumi Aksara.

- Watson, D., & Clark, L. A. (1992). On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of personality*, 60(2), 441-476.
- Watungadha, F. E. (2023). *Strategi Manajemen Konflik Organisasi Sektor Publik*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Widyawan, B., Amaliyah, A. R., Syarweny, N., & Karyono, K. (2024). *Buku Ajar Dasar Manajemen*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Kencana.
- Windi, P., & Mursid, M. C. (2021). Pentingnya perilaku organisasi dan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan bisnis di era digital. *Jurnal Logistik Bisnis*, 11(2), 71-77.
- Wujarso, R. (2023). *Kepemimpinan: di Era Kekinian*. Asadel Liamsindo Teknologi.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Zebua, R. S. Y., Harto, B., Mu'in, F., Hamid, H., Purwaningrum, E. K., Bara, A. B., ... & Rohmatullah, N. (2023). *Kepemimpinan Publik Di Era 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

PROFIL PENULIS



Ir. Dedy Khaerudin, ST., MT, Penulis Buku “Seorang putra asli Banten” yang lahir pada 20 Agustus 1983 di Kota Serang, dan sekarang menjabat sebagai Wakil Dekan I Fakultas Sain dan Teknologi (FST) Universitas Bina Bangsa, Banten. Menempuh pendidikan

Teknik Kimia-ITI (2001), Magister Teknik Industri (M.T), Universitas Mercubuana (2016). Menempuh Profesi Insinyur (Ir.) PPI Fakultas Teknologi Industri-UMI, Makassar (2021). Saat ini Penulis sedang menempuh program Doctoral Rekayasa Industri (Dr.) di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta (2024). Penulis pernah bekerja di PT.CRC, PT.PIN, PT.NSI, PT. Logo Gelobal,

PT. Pelita Tomang Mas dan Direktur CV. Suta Utama. Penulis memiliki jabatan fungsional Lektor 200. Selain itu, Penulis merupakan Dosen peraih Hibah DRTPM terproduktif tahun 2023. 4 tahun berjalan penulis berturut-turut mendapatkan dana hibah dari DRTPM Kemendikbudristek sebanyak 9 kali (4 PDP, 1 Fundamental dan 4 PKM). Judul buku yang pernah penulis buat diantaranya berjudul “Sistem Informasi Manajemen; Materi Listrik Dinamis Berbasis STEM; Perencanaan dan pengendalian produksi dan Manajemen Industri dan Manajemen Industri.



Ganjar Sidik Gandara, ST., MT adalah putra asli Garut yang lahir pada 11 September 1971 dan saat ini berdomisili di Serang, Banten. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Teknik Industri di Universitas Islam Bandung (UNISBA) pada tahun 1996, dan meraih gelar Magister Teknik Industri (S2) dari Universitas Mercu Buana, Jakarta pada tahun 2020. Saat ini, Penulis merupakan Dosen tetap di Fakultas Teknik, Universitas Bina Bangsa Serang-Banten, serta aktif dalam kegiatan penelitian, pengabdian masyarakat, serta pengembangan ilmu di bidang teknik industri dan Sistem Manajemen Mutu. Selain sebagai akademisi, Penulis memiliki pengalaman profesional lebih dari 25 tahun di berbagai perusahaan manufaktur terkemuka, antara lain PT. Indah Kiat Serang, PT. Kati Kartika Murni (KKM) Cikarang, PT. Primapack Cikande, PT. Staedtler Indonesia – Serang, dan terakhir menjabat sebagai Management Representative (MR) QHSE-MS di PT. Dover Chemical – Cilegon. Selain itu Penulis telah mengikuti berbagai pelatihan dan sertifikasi profesional, antara lain Lead Auditor ISO 9001:2015 (CQI & IRCA Certified) serta Internal Auditor untuk ISO 14001, ISO 45001, SMK3, CDI-T, dan ISPS Code. Penulis juga aktif menulis dan mempublikasikan karya ilmiah di berbagai jurnal nasional dan internasional, dengan topik-topik seperti Lean Manufacturing, Quality Function Deployment (QFD), peningkatan produktivitas, serta pengendalian kualitas di industri.



Fajar Pitarsi Dharma, S.ST., M.T. adalah kandidat Doktorat Teknik Industri di Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang memiliki *research interest* dalam bidang *Quality Improvement* melalui teknologi *Computer Vision* dan Kecerdasan Buatan. Sebagai mahasiswa dengan predikat berprestasi di jenjang Sarjana Teknik Tekstil dan Magister Teknik

Industri, Fajar mengembangkan riset doktoralnya dengan topik *Development of a Machine Learning-Driven Intelligent in Textile Industry*. Sejak 2023, Fajar telah menerbitkan tujuh makalah di jurnal dan prosiding bergengsi, antara lain *International Journal of Technology*, *Technometrics*, *European Planning Studies*, serta seminar internasional *Artificial Intelligence and Virtual Reality*. Topik publikasinya mencakup aplikasi kampus cerdas dan big data, deteksi permukaan cacat dengan deep learning, transformasi digital ekonomi, inovasi dalam *wine tourism*, sampai perspektif keamanan AI/ML. Karya-karyanya telah dikutip sebanyak 38 kali (35 kali sejak 2020), dengan **h-index** 3 dan **i10-index** 1, membuktikan kontribusi yang terus tumbuh dalam komunitas riset. Saat ini Penulis berkiprah sebagai Dosen di Kementerian Perindustrian, Fajar berencana melanjutkan studi *post-doctoral* untuk memperdalam penerapan AI dalam proses manufaktur dan supply chain, serta memperluas dampak teknologinya pada industri tekstil dan manufaktur nasional.



Yahdi Firmansyah, S.T., M.T. Lahir di Jakarta 9 Maret 1991. Putra pertama dari bapak Drs. Nasirin dan Ibu Sri Musliah M.Pd. Penulis memulai masa studi sebagai Ahli Madya di Politeknik Negeri Jakarta (2008) melalui program studi Teknik Elektro (A.Md), melanjutkan strata satu di Universitas Pancasila (2012) melalui program studi Teknik Elektro (S.T). Kemudian melanjutkan di Universitas Mercu

Buana (2015) melalui program Studi Teknik Industri (M.T). Dalam karirnya penulis pernah bekerja di PT Sarana Trimitra Solusindo sebagai Engineer, PT Altrak 1978 sebagai Purchasing, PT Ecosystems International sebagai Spv. Engineer, PT Inazham Cahaya Gemilang sebagai Asist. Manager Engineer, PT Energy Management Indonesia Persero Sebagai Tenaga Ahli Electrical. Saat ini penulis adalah dosen di Universitas Muhammadiyah Banten, dengan jabatan fungsional Asisten Ahli, penulis merupakan salah satu dosen penerima dana hibah dari DRTPM Kemendikbudristek yaitu PDP tahun 2022, penulis menjabat sebagai ketua LPPM Universitas Muhammadiyah Banten, penulis pernah menjabat wakil ketua penyelenggara conference pada prosiding Tangerang International Conference 2022. Penulis sebagai pengajar aktif di Politeknik Negeri Jakarta dari tahun 2019 sampai saat ini.



H. Ombi Romli, S.Pd., SE., MM. Penulis lahir di Pandeglang, 25 Februari 1982. Pendidikan S1 Ekonomi Manajemen SDM di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten tahun 2008, Program S1 Pendidikan Ekonomi Akuntansi pada Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Persatuan Guru Republik Indonesia (STKIP PGRI Sukabumi). Pendidikan S2 Manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) pada Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta (2013), dan pada tahun 2024 melanjutkan studi S3 Program Doktorat pada UIN SMH Banten. Pekerjaan di dunia Menengah yang pernah digeluti adalah 2006-2007 menjadi Tutor Salemba Group Serang; 2008-2009. Pengajar Bahasa Inggris SMP Khairul Huda Serang Banten; tahun 2006-2016 Pengajar Bahasa Inggris pada SMP YASMU Serang-Banten; tahun 2014-2016, Dosen STAI Assalamiah Banten; tahun 2015-2016 Pengajar IPS pada SMPIT Al-Ghifari Kota Serang Banten; sejak tahun 2015-Sekarang penulis berstatus Dosen Tetap Universitas Bina Bangsa Banten; dan tahun 2016- Sekarang Dosen STIH Painan Nasional.

Penulis pernah bekerja sebagai karyawan General Affair PT. Risjad Brasali Site Merak Banten tahun 1998-2000; Staff SDIT Al-Izzah Serang tahun 2004-2005; sebagai Staff Front Office PT. Pendidikan Primagama Cabang Serang tahun 2006-2008; Staf Keuangan PT. Pendidikan Primagama Cabang Serang tahun 2008-2012; pernah sebagai Supervisor Keuangan PT. Primagama Banten 2012-2014; menjadi Manager PT. Primagama Rongkasbitung 2014-31 Oktober 2014 Kepala Sekolah SMP YASMU Kota Serang Banten tahun 2014- 2016. Pengalaman organisasi menjadi anggota MESS dari tahun 2016-sampai sekarang, Devisi ekonomi dan keuangan syariah pada ISEI 2020 sampai sekarang, Devisi bidang keuangan dan administrasi. Penulis tercatat sangat aktif dan produktif dalam mengikuti berbagai pelatihan, seminar ataupun pendidikan penunjang; penulis memiliki prestasi diantaranya; tahun 2007/2008 di nobatkan sebagai Mahasiswa Terbaik Peringkat Kedua; tahun 2008 dinobatkan sebagai Karyawan Terbaik Kategori Terajin; tahun 2011 dinobatkan sebagai karyawan terbaik/*Man Of The Year*; dan terakhir memperoleh penghargaan Penghargaan PANCAWARSA Pengabdian dari PT. Primagama Bimbingan

Belajar tahun 2012. Saat ini penulis tinggal di Lingkungan Sukajadi, RT. 01/RW.11 Kelurahan Kagungan Kota, Serang Banten. Karya buku yang pernah ditulis

1. Ekonomi Syariah
2. Mengabdikan Membangun desa
3. Membangun Desa Mandiri Berbasis Syariah



Irma Nurmala Dewi, S.Kom., M.M

Dengan nama lahir Raya Nurmala Tunggadewi, Lahir di Desa Kernekan, Jawa Tengah, 5 Juli 1986, anak ke dua dari pasangan H. Anang Sudjana dan (Almh. Purjiyem) dari 3 bersaudara, masa kecil dan sekolah di habiskan di Desa Kernekan hingga tamat Sekolah Dasar di SDN Tunggak 3 Toroh-Purwodadi-Grobogan

Jawa Tengah. Setelah itu lalu pindah ke Kota Bandung untuk melanjutkan Sekolah Menengah Pertama yaitu di SMPN 25 Bandung, kemudian melanjutkan ke SMKN 1 Bandung. Pendidikan Sarjana (S1) di tempuh di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) Bandung dan pada tahun 2009 Lulus dengan Gelar Sarjana Komputer (S.Kom), kemudian melanjutkan ke jenjang Magister (S2) di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dengan jurusan Manajemen Bisnis (M.M) dan lulus di tahun 2011. Setelah lulus program Magister lalu bekerja di Malaysia sebagai Manager AEON MAX VALUE PRIME (2012-2015), dan mendapatkan kesempatan untuk bergabung dengan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Bangsa (STIE BINA BANGSA) di Tahun 2016, sebagai Dosen. Kemudian memutuskan kembali untuk bekerja di Kuala Lumpur sebagai Manager F&B di Petaling Jaya syeksen 17, Kuala Lumpur hingga 2019. Seiring waktu, penulis memutuskan untuk melanjutkan karir sebagai pendidik yang kemudian bergabung kembali dengan Universitas Bina Bangsa di Tahun 2020, dan saat ini sebagai salah satu Dosen tetap di Universitas Bina Bangsa, Serang – Banten dengan jabatan akademik sebagai Asisten Ahli, Selain aktif di dalam bidang Jurnal dan Publikasi serta sebagai penulis buku, dan sebagai narasumber dan pembicara di seminar Nasional, penulis juga sebagai Dosen dan praktisi. Penulis juga menekuni bidang bisnis kuliner serta sebagai entrepreneur muda.