

Organizational Behavior: The Harmony Between People, Systems, and Leadership

Perilaku dalam Organisasi : Harmoni antara Manusia, Sistem, dan Kepemimpinan

Sisi Yulisia Carolina ¹⁾; Ricky Daud Nelson Silalahi ²⁾; Angelia Tri Rahayu ³⁾; Satrio Bimantoro ⁴⁾
^{1,2,3,4)} Study Program of Management Faculty of Economic, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya
Email: ¹⁾ sisiyulisia@gmail.com ; ²⁾ rickydaudnelson@gmail.com ; ³⁾ angeliatrirahayu08@gmail.com ; ⁴⁾ satribimantoro31@gmail.com

How to Cite :

Carolina, S, Y., Silalahi , R, D, N., Rahayu, A, T., Bimantoro , S. (2025) Organizational Behavior: The Harmony Between People, Systems, and Leadership. JURNAL EMA, 2 (2).

ARTICLE HISTORY

Received [28 Oktober 2025]

Revised [30 November 2025]

Accepted [02 Desember 2025]

KEYWORDS

Organizational Behavior, Human Factors, Systems, Leadership, Organizational Harmony.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Perilaku dalam organisasi merupakan kajian penting dalam manajemen modern yang menyoroti bagaimana individu, sistem, dan kepemimpinan berinteraksi secara dinamis untuk mencapai tujuan bersama. Artikel ini menggabungkan hasil telaah dari berbagai sumber dan jurnal internasional yang membahas tiga elemen utama perilaku organisasi: manusia dengan segala motivasi dan perilakunya, sistem organisasi yang mengatur dan mengendalikan aktivitas, serta kepemimpinan yang berfungsi sebagai jembatan keduanya. Hasil kajian menunjukkan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada harmoni antara kontrol struktural dan pendekatan humanistik yang menekankan motivasi, komunikasi, kepercayaan, dan kepemimpinan partisipatif. Dalam era digital, keseimbangan antara sistem dan kemanusiaan menjadi kunci bagi organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

ABSTRACT

Organizational behavior is a crucial field in modern management that examines how individuals, systems, and leadership dynamically interact to achieve collective goals. This article integrates findings from various international sources discussing the three key elements of organizational behavior: human motivation and attitudes, organizational systems of structure and control, and leadership as the bridge between both. The findings indicate that organizational effectiveness depends on maintaining harmony between structural control and humanistic approaches emphasizing motivation, communication, trust, and participative leadership. In the digital era, balancing system efficiency and human well-being becomes essential for sustainable organizational growth.

PENDAHULUAN

Organisasi modern bukan hanya struktur formal, tetapi sistem sosial yang hidup, di mana manusia, sistem, dan kepemimpinan saling berinteraksi membentuk keseimbangan dinamis. Dalam konteks ini, perilaku organisasi tidak cukup dipahami hanya sebagai hubungan antara individu dan

kelompok, tetapi juga bagaimana sistem dan kepemimpinan mampu menjaga harmoni di antara keduanya.

Manusia dengan segala nilai, emosi, dan motivasinya adalah penggerak utama organisasi. Namun tanpa sistem yang terstruktur, perilaku manusia dapat kehilangan arah dan tujuan. Sebaliknya, sistem yang kaku tanpa memperhatikan nilai kemanusiaan akan menghambat kreativitas serta mengikis komitmen karyawan. Di sinilah peran kepemimpinan menjadi penting pemimpin bukan sekadar pengendali, melainkan penghubung yang mampu menyeimbangkan efisiensi sistem dan kebutuhan manusia. Dalam era digital, keseimbangan ini semakin kompleks. Teknologi, komunikasi virtual, dan perubahan budaya kerja menuntut pemimpin untuk lebih adaptif dan empatik. Oleh karena itu, studi perilaku organisasi perlu memusatkan perhatian pada harmoni antara manusia, sistem, dan kepemimpinan sebagai fondasi keberhasilan manajemen modern.

LANDASAN TEORI

Dimensi Perilaku Organisasi

Menurut Sitorus dkk. (2022), perilaku organisasi mencakup tiga dimensi utama: individu, kelompok, dan sistem. Perilaku individu dipengaruhi oleh kepribadian, motivasi, dan persepsi, sedangkan perilaku kelompok terbentuk melalui komunikasi, kerja sama, dan dinamika tim. Pemahaman terhadap manusia sebagai inti organisasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

Yuliantini (2019) menjelaskan bahwa teori perilaku organisasi telah berevolusi dari konsep klasik yang menekankan efisiensi menjadi pendekatan modern yang berorientasi pada aspek sosial dan psikologis manusia. Sementara itu, Nisa (2023) menyoroti pentingnya komunikasi organisasi, pengelolaan konflik, dan keseimbangan kehidupan kerja sebagai bentuk perhatian terhadap kesejahteraan manusia di tempat kerja.

Manusia dalam organisasi tidak hanya dipandang sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai human capital yang memiliki nilai, aspirasi, dan potensi inovatif. Oleh karena itu, pendekatan humanistik menjadi dasar untuk menciptakan harmoni antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

Sistem Organisasi dan Mekanisme Pengendalian

Sistem merupakan unsur struktural yang menjaga keteraturan organisasi. Arefin dkk. (2022) menemukan bahwa sistem kerja berperforma tinggi (High-Performance Work Systems/HPWS) mampu meningkatkan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, terutama jika diterapkan dengan prinsip keadilan dan kepercayaan.

Verburg dkk. (2017) menegaskan bahwa sistem kontrol organisasi memiliki dampak besar terhadap kepercayaan karyawan. Kontrol berbasis nilai (normative control) lebih efektif karena memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi, sedangkan kontrol yang terlalu ketat justru menimbulkan resistansi dan menurunkan motivasi. Dengan demikian, sistem yang baik bukan sekadar alat pengendali, tetapi juga wadah pembelajaran dan koordinasi. Dalam kerangka harmoni organisasi, sistem berfungsi menjaga keseimbangan antara kebebasan individu dan keteraturan kolektif.

Kepemimpinan sebagai Penghubung antara Manusia dan Sistem

Kepemimpinan memegang peran sentral dalam menciptakan keselarasan antara aspek manusia dan sistem. Arefin dkk. (2022) menyoroti pentingnya servant leadership, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan empati, kepercayaan, dan pemberdayaan karyawan. Pemimpin jenis ini tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memelihara semangat dan kesejahteraan timnya.

Penelitian Gehan & Yulianti (2024) menunjukkan bahwa digital leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, terutama di kalangan generasi milenial. Kepemimpinan

digital yang adaptif mampu menjembatani kesenjangan antara sistem berbasis teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan, sehingga harmoni organisasi dapat tetap terjaga meski berada di tengah perubahan yang cepat. Sebaliknya, Ramaditya et al. (2023) memperingatkan bahwa toxic leadership menurunkan kesejahteraan dan kinerja inovatif karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya persoalan struktur kekuasaan, tetapi juga moralitas dan kepekaan sosial.

Harmoni Organisasi: Integrasi Manusia, Sistem, dan Kepemimpinan

Hasil telaah berbagai penelitian menunjukkan bahwa perilaku organisasi yang sehat selalu menampilkan keseimbangan antara dimensi manusia, sistem, dan kepemimpinan.

1. Manusia menjadi sumber energi dan kreativitas.
2. Sistem memberikan arah, konsistensi, dan efisiensi.
3. Kepemimpinan memastikan keduanya berjalan dalam irama yang serasi.

Khasanah & Kusmaryani (2024) menemukan bahwa iklim organisasi yang positif meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behaviour). Liawati (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat komitmen dan kepuasan kerja. Sementara Ningrum (2022) menekankan pentingnya struktur organisasi yang fleksibel agar manusia dan sistem dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan.

METODE PENELITIAN

Prosedur Review dan Analisis

Tahapan review jurnal dilakukan secara sistematis sebagai berikut: Identifikasi literatur melalui database ilmiah seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan ResearchGate menggunakan kata kunci "organizational behavior," "leadership," "organizational system," dan "employee motivation." Seleksi artikel berdasarkan relevansi tema, tahun publikasi, dan kualitas jurnal. Klasifikasi tematik terhadap artikel terpilih ke dalam tiga fokus utama: manusia, sistem, dan kepemimpinan. Analisis isi (content analysis) dengan membandingkan pendekatan teoretis, metode, dan hasil temuan setiap jurnal. Sintesis hasil review untuk menemukan benang merah konsep "harmoni organisasi" serta kesimpulan umum tentang hubungan manusia-sistem-kepemimpinan.

Validitas dan Keandalan Review

Untuk menjaga keakuratan hasil review, dilakukan validasi silang antar sumber (cross-source triangulation) dengan membandingkan temuan dari berbagai jurnal. Semua referensi yang digunakan berasal dari publikasi akademik yang telah melalui proses peer-reviewed, sehingga menjamin keandalan dan kredibilitas data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Hasil telaah mendalam terhadap berbagai literatur memperlihatkan bahwa perilaku organisasi merupakan hasil dari interaksi dinamis antara manusia, sistem, dan kepemimpinan. Pada dimensi manusia, berbagai penelitian menunjukkan bahwa individu dalam organisasi tidak hanya bertindak berdasarkan tugas formal, tetapi dipengaruhi oleh motivasi, persepsi, kepribadian, nilai, serta kondisi psikologis. Sitorus et al. (2022) menegaskan bahwa manusia merupakan inti penggerak organisasi, di mana perilaku mereka berakar pada karakteristik individu yang dibawa ke lingkungan kerja. Yuliantini (2019) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa perkembangan teori perilaku organisasi telah bergerak dari pandangan mekanistik menuju pendekatan humanistik yang menekankan aspek psikologis, sosial, dan emosional manusia. Nisa (2023) juga menyoroti

pentingnya komunikasi, pengelolaan konflik, dan keseimbangan kehidupan kerja sebagai komponen yang memengaruhi kualitas hubungan interpersonal dan dinamika kelompok.

Pada dimensi sistem, literatur menunjukkan bahwa sistem organisasi berfungsi sebagai kerangka struktural yang memastikan proses kerja berjalan teratur, konsisten, dan terukur. Arefin et al. (2022) mengungkapkan bahwa sistem kerja berkualitas tinggi atau High-Performance Work Systems mampu meningkatkan perilaku positif karyawan, khususnya ketika sistem tersebut didukung oleh rasa keadilan dan keselarasan tujuan antara individu dan organisasi. Verburg et al. (2017) menemukan bahwa sistem kontrol organisasi yang berbasis nilai (normative control) lebih efektif dibandingkan kontrol ketat yang menekankan aturan dan hukuman. Kontrol berbasis nilai meningkatkan kepercayaan, rasa memiliki, dan tanggung jawab moral karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, sistem yang terlalu birokratis cenderung menciptakan kejenuhan, menurunkan motivasi, serta menghambat inovasi.

Dimensi kepemimpinan juga memberikan kontribusi signifikan dalam hasil telaah literatur. Kepemimpinan berperan sebagai jembatan antara kebutuhan manusia dan tuntutan sistem. Arefin et al. (2022) menegaskan bahwa servant leadership memberikan dampak positif terhadap pemberdayaan karyawan, rasa saling percaya, dan perilaku prososial. Gehan & Yulianti (2024) menunjukkan bahwa digital leadership mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif, terutama pada generasi milenial yang bekerja dalam lingkungan berbasis teknologi. Liawati (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat komitmen dan perilaku kewargaan organisasi. Namun, hasil telaah juga menemukan dampak negatif dari toxic leadership, sebagaimana dijelaskan Ramaditya et al. (2023), yaitu menurunnya kesejahteraan psikologis, meningkatnya ketidakamanan kerja (job insecurity), dan melemahnya kinerja inovatif.

Hasil sintesis literatur dari ketiga dimensi tersebut memperlihatkan bahwa harmoni antara manusia, sistem, dan kepemimpinan menjadi faktor utama dalam menciptakan organisasi yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan. Studi Khasanah & Kusmaryani (2024) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif mendorong OCB, yaitu perilaku ekstra karyawan yang mendukung efektivitas organisasi. Ningrum (2022) mengungkapkan bahwa struktur organisasi yang fleksibel membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Secara keseluruhan, hasil kajian menegaskan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh sejauh mana ketiga elemen ini dapat saling mendukung dan menciptakan harmoni yang seimbang.

PEMBAHASAN

Pembahasan dari hasil literatur menunjukkan bahwa perilaku organisasi tidak dapat dipisahkan dari hubungan yang saling memengaruhi antara manusia, sistem, dan kepemimpinan. Manusia sebagai elemen inti membawa motivasi, emosi, nilai, dan preferensi yang memengaruhi cara mereka berperilaku. Dalam organisasi modern, manusia tidak lagi dipandang sebagai tenaga kerja semata, tetapi sebagai human capital yang memiliki potensi inovatif dan nilai strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis, sosial, dan emosional karyawan. Ketika kebutuhan dasar seperti keamanan, kejelasan informasi, dan hubungan antar individu terpenuhi, maka karyawan cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi serta perilaku prososial seperti OCB. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Khasanah & Kusmaryani (2024) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi positif memberikan dampak langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Namun, manusia tidak dapat bekerja secara efektif tanpa keberadaan sistem yang memberikan struktur dan kejelasan. Sistem organisasi harus dirancang untuk menyeimbangkan efisiensi dan fleksibilitas agar tetap mendukung kreativitas serta memberikan ruang inovasi. Ketika sistem terlalu kaku dan menekankan kontrol berlebihan, hal ini akan berdampak pada penurunan motivasi dan munculnya resistansi. Verburg et al. (2017) menekankan pentingnya sistem kontrol berbasis nilai yang menawarkan kepercayaan, otonomi, dan rasa memiliki sehingga karyawan merasa lebih dihargai. Dengan demikian, sistem yang baik bukan hanya bertujuan untuk menjaga

keteraturan, tetapi juga berfungsi untuk memperkuat hubungan sosial, menciptakan transparansi, dan memfasilitasi kerja kolaboratif.

Di sisi lain, kepemimpinan memegang peran sentral dalam menentukan arah, budaya, dan kualitas hubungan dalam organisasi. Kepemimpinan yang humanis dan adaptif menjadi sangat penting karena pemimpin tidak hanya bertugas mengelola sistem, tetapi juga menggerakkan dan memengaruhi perilaku manusia. Pemimpin dengan gaya servant leadership mampu menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, memberikan dukungan emosional, dan memperkuat rasa saling percaya. Sementara itu, kepemimpinan transformasional mendorong perubahan positif melalui inspirasi dan pemberdayaan. Pada konteks digital, digital leadership menjadi penting karena pemimpin perlu memahami teknologi sekaligus mempertahankan nilai kemanusiaan. Sebaliknya, toxic leadership dapat merusak hubungan sosial, menurunkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, sebagaimana ditemukan Ramaditya et al. (2023). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan menjadi penentu utama harmoni organisasi.

Integrasi antara ketiga dimensi—manusia, sistem, dan kepemimpinan—menunjukkan bahwa harmoni organisasi menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Harmoni tidak berarti tidak adanya konflik, tetapi kemampuan organisasi mengelola perbedaan menjadi sinergi yang produktif. Ketika manusia merasa dihargai, sistem memberikan arah yang jelas, dan kepemimpinan mampu menyatukan keduanya, maka organisasi akan lebih adaptif menghadapi perubahan, lebih kreatif dalam menemukan solusi, dan lebih kuat dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Ningrum (2022) bahkan menekankan bahwa fleksibilitas struktur organisasi menjadi sangat penting dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang cepat berubah.

Pada era digital saat ini, harmoni tersebut menjadi semakin kompleks. Teknologi mengubah cara kerja, pola komunikasi, dan ekspektasi karyawan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk menyeimbangkan efisiensi sistem berbasis teknologi dengan kebutuhan manusia akan koneksi, penghargaan, dan makna. Pemimpin berperan besar dalam memastikan bahwa teknologi tidak menggantikan nilai kemanusiaan, tetapi justru menjadi alat untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas. Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi modern sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menjalankan peran sebagai penghubung antara sistem yang efisien dan manusia yang berdaya sehingga tercipta harmoni organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perilaku dalam organisasi merupakan hasil interaksi kompleks antara manusia, sistem, dan kepemimpinan. Berdasarkan kajian dari berbagai sumber, dapat disimpulkan bahwa:

1. Manusia adalah inti organisasi yang membawa nilai, motivasi, dan aspirasi yang menentukan arah perilaku organisasi.
2. Sistem menjadi kerangka pengatur yang memastikan proses berjalan efisien dan terukur tanpa menghambat kreativitas.
3. Kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung yang menciptakan harmoni antara manusia dan sistem melalui komunikasi, kepercayaan, serta pemberdayaan.
4. Efektivitas organisasi bergantung pada keseimbangan antara pendekatan struktural dan humanistik, sehingga kinerja dan kesejahteraan dapat berjalan beriringan.

Saran

1. Bagi Organisasi dan Manajemen: Organisasi perlu menyeimbangkan penerapan sistem kerja dengan pendekatan yang berpusat pada manusia. Struktur dan kontrol tetap penting, tetapi

harus disertai dengan empati, komunikasi terbuka, dan dukungan psikologis agar karyawan merasa dihargai dan berdaya.

2. Bagi Pemimpin dan Calon Pemimpin: pemimpin di era digital perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang humanistik dan adaptif, seperti servant leadership dan digital leadership, yang mampu menghubungkan teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan. Pemimpin juga harus peka terhadap kesejahteraan karyawan untuk menjaga motivasi dan harmoni tim.
3. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya: Diperlukan penelitian lanjutan yang bersifat empiris untuk menguji model harmoni manusia-sistem-kepemimpinan secara kuantitatif, misalnya dengan menggunakan variabel kepercayaan organisasi, iklim kerja, dan kepemimpinan digital sebagai faktor moderasi. Hal ini akan memperkaya pemahaman teoretis serta memberikan bukti empiris yang lebih kuat.
4. Bagi Pemerintah dan Pembuat Kebijakan: Pemerintah melalui lembaga ketenagakerjaan dan pendidikan dapat mendorong penerapan budaya kerja yang humanistik serta mendukung pelatihan kepemimpinan berbasis nilai dan teknologi agar organisasi Indonesia siap menghadapi tantangan transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Uddin, M. A. (2022). High-performance work systems and organisational citizenship behaviour: The role of goal congruence and servant leadership. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-0971>
- Aprinawati, E., Nurwulandari, F., & Nurfajrina, R. (2023). Analisis literatur tentang konsep dasar perilaku organisasi dan implikasi manajerialnya. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(3), 512-521. <https://ijstm.inarah.co.id/index.php/ijstm/article/view/1081>
- Gehan, A. Z., & Yulianti, E. (2024). Pengaruh digital leadership terhadap perilaku kerja inovatif dan dampaknya pada kinerja karyawan milenial di Jawa Timur dengan dimoderasi oleh leader-member exchange (LMX). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 29-40. <https://journal.stiem.ac.id>
- Khasanah, N., & Kusmaryani, I. (2024). Pengaruh iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 45-55.
- Liawati, A. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 122-131.
- Ningrum, S. (2022). Perspektif struktur organisasi sebagai pengubah perilaku. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 6(1), 33-42.
- Nisa, S. K. (2023). Literature review: Perilaku organisasi. Universitas Pelita Bangsa.
- Ramaditya, M., Effendi, S., & Syahrani, N. A. (2023). Does toxic leadership, employee welfare, job insecurity, and work incivility have an impact on employee innovative performance at private universities in LLDIKTI III area? *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 9(3), 830-842. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/download/46434/26458>
- Sitorus, S. A., Simamora, T., & Marpaung, J. (2022). Pengantar perilaku organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., & Searle, R. H. (2017). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Yuliantini, T. (2019). Modul perkuliahan perilaku organisasi. Universitas Mercu Buana.