

Editor: **Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.G.L.**



Perilaku dan Budaya Organisasi

Untuk Program Magister



Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

(Untuk Program Magister)

Penulis:

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Editor:

Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.G.L.



PENERBIT KBM INDONESIA

adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air Indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku.

PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

(Untuk Program Magister)

Copyright @2025 By Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

All right reserved

Penulis

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Desain Sampul

Aswan Kreatif

Tata Letak

AtikaNS

Editor

Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.G.L.

Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia

Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021

081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

ISBN: 978-634-202-741-7

Cetakan ke-1, September 2025

15,5 x 23 cm, vi + 258 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham dan isi buku dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- i. 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).
- ii. 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).
- iii. 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 Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- iv. 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).

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku “Perilaku dan Budaya Organisasi” ini dapat diselesaikan. Buku ini disusun sebagai bagian dari upaya untuk memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, serta bagaimana budaya organisasi membentuk pola interaksi, motivasi, dan kinerja karyawan.

Perkembangan dunia organisasi, terutama di era digital dan globalisasi saat ini, menuntut para profesional dan akademisi untuk tidak hanya memahami teori perilaku organisasi, tetapi juga mampu mengaplikasikan prinsip-prinsip budaya organisasi dalam konteks nyata. Oleh karena itu, buku ini dirancang untuk memberikan perspektif yang komprehensif, mulai dari teori klasik hingga penelitian terbaru, termasuk studi kasus yang relevan dengan praktik organisasi modern.

Buku ini juga menyajikan materi yang mengintegrasikan konsep perilaku organisasi dengan aspek budaya, komunikasi, kepemimpinan, motivasi, dan dinamika kelompok, yang dirancang khusus untuk mahasiswa program Magister. Setiap bab dilengkapi dengan ilustrasi praktis dan studi kasus yang membantu pembaca mengaitkan teori dengan praktik nyata di organisasi kontemporer.

Kami menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak lepas dari keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang konstruktif sangat kami harapkan untuk penyempurnaan edisi berikutnya. Semoga buku ini bermanfaat sebagai referensi akademik maupun panduan praktis bagi para mahasiswa, peneliti, dan praktisi yang tertarik memahami perilaku dan budaya organisasi secara mendalam.

Akhir kata, semoga buku ini menjadi sumber inspirasi dan kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu perilaku dan budaya organisasi di Indonesia dan di tingkat internasional.

Salam Penulis,
Danang Sunyoto

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB 1 - PENDAHULUAN PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI	1
A. Pengertian Dan Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	2
B. Evolusi Konsep Perilaku Organisasi Ke Budaya Organisasi	5
C. Tingkatan Analisis: Individu, Kelompok, Organisasi	8
D. Tantangan Perilaku Organisasi Di Era Digital Dan Global	10
E. Peran Budaya Organisasi Dalam Efektivitas Organisasi	12
F. Studi Kasus 1: Transformasi Budaya Di Google	14
G. Studi Kasus 2: Gagalnya Merger Daimler-Chrysler Karena Benturan Budaya	16
DAFTAR PUSTAKA	19
BAB 2 - LANDASAN TEORI PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI	23
A. Perspektif Klasik Dan Modern Perilaku Organisasi	25
B. Teori Motivasi Dan Kaitannya Dengan Budaya	27
C. Teori Kepemimpinan Berbasis Perilaku Dan Nilai	30
D. Model Budaya Organisasi (Schein, Hofstede, Trompenaars)	32
E. Pendekatan Kontemporer: Psikologi Positif Dan Perilaku Etis	37
F. Studi Kasus 1: Penerapan Teori Hofstede Di Perusahaan Multinasional	39
G. Studi Kasus 2: Budaya Etis Dan Keberlanjutan Di Patagonia	42
DAFTAR PUSTAKA	45
BAB 3 - INDIVIDU DALAM ORGANISASI	49
A. Kepribadian, Nilai, Dan Sikap Kerja	50
B. Kecerdasan Emosional Dalam Interaksi Organisasi	53
C. Motivasi Individu: Intrinsik Vs Ekstrinsik	56

D.	Stres Kerja Dan Manajemen Emosi-----	59
E.	Hubungan Individu Dengan Budaya Organisasi -----	61
F.	Studi Kasus 1: Stres Kerja Dan Burnout Di Startup Digital---	64
G.	Studi Kasus 2: Penerapan Mindfulness Di Google -----	66
	DAFTAR PUSTAKA-----	69
BAB 4 - KELOMPOK DAN DINAMIKA TIM-----		73
A.	Teori Kelompok Dan Peran Tim -----	74
B.	Komunikasi Dalam Kelompok Kerja-----	77
C.	Konflik Dan Negosiasi Dalam Tim-----	79
D.	Pengambilan Keputusan Kelompok-----	82
E.	Budaya Kerja Kolaboratif Dan Inklusif -----	84
F.	Studi Kasus 1: Konflik Budaya Tim Lintas Negara Di Shell---	86
G.	Studi Kasus 2: Budaya Kolaborasi Di Spotify-----	88
	DAFTAR PUSTAKA-----	91
BAB 5 - KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI -----		95
A.	Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Budaya --	96
B.	Kepemimpinan Transformasional Vs Transaksional -----	99
C.	Spiritualitas Dalam Kepemimpinan -----	101
D.	Kepemimpinan Adaptif Di Era Disrupsi-----	104
E.	Peran Pemimpin Sebagai Agen Perubahan Budaya -----	107
F.	Studi Kasus 1: Kepemimpinan Satya Nadella Di Microsoft --	109
G.	Studi Kasus 2: Krisis Kepemimpinan Di Uber-----	112
	DAFTAR PUSTAKA-----	115
BAB 6 - KOMUNIKASI ORGANISASI -----		117
A.	Proses Komunikasi Formal Dan Informal -----	118
B.	Hambatan Komunikasi Lintas Budaya-----	121
C.	Teknologi Dan Komunikasi Organisasi Modern -----	123
D.	Peran Komunikasi Dalam Pembentukan Budaya-----	126
E.	Transparansi Dan Komunikasi Etis-----	129
F.	Studi Kasus 1: Komunikasi Terbuka Di Zappos -----	131
G.	Studi Kasus 2: Gagalnya Komunikasi Internal Boeing -----	133
	DAFTAR PUSTAKA-----	136
BAB 7 - MOTIVASI DAN KINERJA DALAM KONTEKS BUDAYA-----		139
A.	Teori motivasi kontemporer (Self-Determination Theory, Job Characteristics)-----	140
B.	Hubungan Motivasi Dengan Produktivitas -----	143

C.	Budaya Penghargaan Dan Apresiasi-----	146
D.	Kinerja Individu Dan Kolektif Dalam Budaya Berbeda -----	148
E.	Evaluasi Kinerja Berbasis Nilai-----	151
F.	Studi Kasus 1: Sistem Penghargaan Di Toyota -----	153
G.	Studi Kasus 2: Motivasi Karyawan Di Perusahaan Startup Indonesia-----	154
	DAFTAR PUSTAKA -----	156
BAB 8 - PERUBAHAN ORGANISASI DAN BUDAYA -----		159
A.	Konsep Perubahan Organisasi-----	160
B.	Resistensi Terhadap Perubahan-----	162
C.	Model Perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR)-----	164
D.	Budaya Sebagai Penggerak Atau Penghambat Perubahan--	168
E.	Manajemen Perubahan Berkelanjutan -----	170
F.	Studi Kasus 1: Transformasi Digital Di Bank BRI -----	172
G.	Studi Kasus 2: Perubahan Budaya Nokia -----	174
	DAFTAR PUSTAKA -----	176
BAB 9 - KONFLIK, KEKUASAAN, DAN POLITIK DALAM ORGANISASI -----		179
A.	Sumber Konflik Dalam Organisasi -----	180
B.	Kekuasaan Formal Dan Informal-----	183
C.	Politik Organisasi: Positif Vs Negative-----	187
D.	Strategi Manajemen Konflik Lintas Budaya-----	189
E.	Dampak Budaya Terhadap Perilaku Kekuasaan -----	190
F.	Studi Kasus 1: Politik Organisasi Di GE (General Electric)---	192
G.	Studi Kasus 2: Konflik Kepemimpinan Di Wework-----	194
	DAFTAR PUSTAKA -----	196
BAB 10 - ETIKA, TANGGUNG JAWAB SOSIAL, DAN BUDAYA ORGANISASI -----		199
A.	Prinsip Etika Dalam Perilaku Organisasi-----	200
B.	Corporate Social Responsibility (CSR) Dan Budaya Organisasi 202	
C.	Integritas, Kejujuran, Dan Budaya Kepatuhan-----	203
D.	Etika Lintas Budaya -----	206
E.	Budaya Organisasi Berkelanjutan -----	208
F.	Studi Kasus 1: CSR Di Unilever-----	211
G.	Studi Kasus 2: Skandal Etika Di Enron -----	212
	DAFTAR PUSTAKA -----	215

BAB 11 - GLOBALISASI, DIVERSITAS, DAN BUDAYA	
ORGANISASI -----	219
A. Globalisasi Dan Tantangannya Terhadap Budaya Organisasi -----	220
B. Manajemen Keragaman (Diversity Management) -----	222
C. Inklusi Dalam Organisasi Multinasional -----	225
D. Cross-Cultural Management -----	227
E. Keunggulan Kompetitif Melalui Diversitas -----	230
F. Studi Kasus 1: Diversitas Di Procter & Gamble -----	232
G. Studi Kasus 2: Gagalnya Ekspansi Walmart Ke Jerman -----	234
DAFTAR PUSTAKA -----	236
BAB 12 - MASA DEPAN PERILAKU DAN BUDAYA	
ORGANISASI -----	239
A. Tren Digitalisasi Dan Dampaknya Pada Perilaku Organisasi	240
B. Budaya Agile Dan Adaptif -----	241
C. Artificial Intelligence Dan Pengelolaan Manusia -----	243
D. Sustainability Dan Green Culture -----	246
E. Arah Riset Dan Praktik Perilaku Organisasi Di Masa Depan-	248
F. Studi Kasus 1: Agile Culture Di Spotify-----	250
G. Studi Kasus 2: Green Culture Di Tesla -----	252
DAFTAR PUSTAKA -----	254
TENTANG PENULIS -----	257
TENTANG EDITOR -----	258

DAFTAR PUSTAKA

- Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2021). *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues in Global Context*. London: Routledge.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- Case Study: Tesla's Impact on Sustainable Energy Transition. (2024). Studocu.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2019). The datafication of talent: How technology is shaping the future of HR and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 831–844.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Epstein, M.J., & Buhovac, A.R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Hawken, P. (2017). *Drawdown: The Most Comprehensive Plan Ever Proposed to Reverse Global Warming*. Penguin Books.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2020). The Role of HRM in Green Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-22.
- Jabbour, C.J.C., & Santos, F.C.A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Kniberg, H. (2014). *Spotify Engineering Culture (Part 2)*. Spotify Engineering Blog.

- Kniberg, H. (2015). *How Spotify Does Agile – A Look at The Spotify Engineering Culture*. Reqttest Blog.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. Crisp's Blog.
- Kolk, A. (2016). The Social Responsibility of International Business: From Ethics and the Environment to CSR and Sustainable Development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. Saïd Business School Working Paper.
- Microsoft. (2022). Hybrid Work Insights: Shaping the Future of Work. Microsoft Research.
- Minbaeva, D. (2021). Building the Future of Work: Evidence-Based HRM Practices. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100761.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2018). Inclusion and Diversity in Organizations: A Review and Roadmap. *Journal of Management*, 44(6), 2256–2302.
- Šmite, D., Moe, N. B., Floryan, M., Gonzalez-Huerta, J., & Dorner, M. (2023). *Decentralized Decision-making and Scaled Autonomy at Spotify*. *Journal of Systems and Software*, 2023.
- Support corporate culture - Tesla case study. (2025). SlideShare.
- Sustainable and Clean Energy: The Case of Tesla Company. (2022). *Journal of Economics, Finance and Management Studies*.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.

- Tesla's Approach to Innovation Culture. (2024). Rutgers Business Review.
- Tesla's company culture and the 7 pillars that make it popular. (2025). CultureMonkey.
- Tesla's Organizational Culture & Its Characteristics. (2024). Panmore Institute.
- Trzaskowska-Dmoch, A. (2025). *A Management Model in an Agile Organization Based on the Example of a Company Spotify*. European Research Studies Journal, 28(2), 1-15.
- Wilson, H. J., Daugherty, P. R., & Morini-Bianzino, N. (2017). The jobs that artificial intelligence will create. MIT Sloan Management Review, 58(4), 14–16.

0o0

TENTANG PENULIS

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.



Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Lulus Jurusan Manajemen Perusahaan (S1), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra, Yogyakarta, Lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Pernah menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta. Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id

TENTANG EDITOR

Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.GL.



Lulus Sarjana Teknik Industri (S.T.) tahun 2021 dan Magister Teknik Industri (M.T.) Program Pasca Sarjana (PS) tahun 2022, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta. Pengajar di Laboratorium Pemodelan dan Simulasi Industri, Prodi. Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Pemegang *Certified Great Leadership* (C.GL).

Pengalaman prestasi yang telah dicapai, antara lain; *First Winner and Best Presentation Business Plan Competition* Perbanas Institute, *Second Winner* LKTIN Metal Exist Universitas Sultan Agung Tirtayasa, Juara Harapan 2 LKTI AUC Bali Universitas Pendidikan Ganesaha Bali, Juara Harapan 1 *Essay Compepetition* "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Industri Jasa" Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta, *Second Winner Industrial Paper and Action* Universitas Sumatera Utara, *Third Winner Business Plan Upcycle Product Fashion* Universitas Katolik Parahyangan, *Third Winner Eco-money Competition* "Pengelolaan Sampah", Juara Harapan 1 *Competition of Indsutrial Engineering* Universitas Hassanudin Makassar, *Participant Asean Youth Conference* Kuala Lumpur Malaysia. Email: malfatahkalijaga@gmail.com

0o0