

# **GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI UNGGUL**

## **NASKAH PUBLIKASI ILMIAH**

Diajukan kepada  
Program Studi Magister Psikologi  
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Sain dalam Ilmu Psikologi



Oleh:  
Eka Susanti Fitriani  
NIM: S 300 070 041

**PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2015**

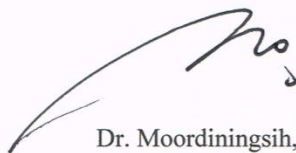
**GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI UNGGUL**

**Naskah Publikasi Ilmiah**

Diajukan kepada  
Program Studi Magister Sains Psikologi  
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Sains Psikologi

Disusun oleh:  
Eka Susanti Fitriani  
S 300 070 041

Naskah Publikasi ini disetujui oleh  
Pembimbing



Dr. Moordinarsih, M.Si

# GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI UNGGUL

Eka Susanti Fitriani

Magister Pemikiran Islam Universitas Muhammadiyah Surakarta

## ABSTRAK

Di era yang semakin maju dan berkembang, dibutuhkan seorang pemimpin yang bisa membawa instansi yang dipimpinnya bisa bersaing dengan baik, tanpa pemimpin yang tangguh akan susah bersaing, juga dibutuhkan budaya organisasi untuk menjalankan kepemimpinan. Ada masalah diantaranya; konsep kepemimpinan apa yang dibutuhkan seorang pemimpin dan seberapa besar budaya organisasi berperan dalam kesuksesan seorang pemimpin dalam memimpin. Dengan tujuan memahami dan mendeskripsikan peran seorang pemimpin untuk mensukseskan instansi yang dipimpinnya, dengan keahliannya menjadi seorang pemimpin, memahami konsep kepemimpinan yang dipergunakan dan kendala yang harus dihadapi dalam menjadi seorang pemimpin, dan memahami peran dan pengaruh budaya organisasi dalam proses kepemimpinan. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif fenomenologi dengan metode wawancara dan biodata diri, dengan tujuh informan POLSEK, PUSKESMAS, UNIVERSITAS, 2 KECAMATAN, KUA dan BANK wawancara dan biodata diri dari ketujuh informan. Berdasarkan penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pada ketujuh informan: informan pertama menggunakan gaya kepemimpinan selling (*coaching*), participating, transformasional dan situasional, informan kedua menggunakan gaya kepemimpinan selling (*coaching*), dan transformasional, pada informan ketiga menggunakan gaya kepemimpinan selling (*coaching*), participating, delegating, transformasional dan situasional, pada informan keempat menggunakan gaya kepemimpinan selling (*coaching*), participating dan transformasional, pada informan kelima menggunakan gaya kepemimpinan selling (*coaching*) dan participating, pada informan keenam menggunakan gaya kepemimpinan selling (*coaching*) dan situasional, dan pada informan ketujuh menggunakan gaya kepemimpinan situasional dan transformasional. Budaya organisasi yang digunakan ketujuh informan: informan pertama sesuai dengan aturan, profesional dan melaksanakan tugas, informan kedua memandang karyawan sebagai teman dan mitra kerja yang baik, informan ketiga kedisiplinan dalam bekerja dan kepercayaan, informan keempat disiplin kerja dan tepat waktu, informan kelima etika dalam pemerintahan, informan keenam kerjasama dan saling mengerti, dan informan ketujuh mengutamakan pelayanan masyarakat dan kerja keras untuk hasil yang besar.

**Kunci:** gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

## ABSTRACT

In the modern era, the need of a tough leader that can bring their institute to compete is a must. Besides that, the organizational culture is needed to support leadership. There are several problems; the concept of leadership that is needed by a leader and the impact of organizational culture in contributing to the success of a leadership. The aim of this research is to understand and to describe the role of a leader to bring success to the institute that they lead, to understand the concept of leadership that they use and the obstacles that must be faced to be a leader, and to understand the role and effect of organizational culture in the process of a leadership. This research uses a qualitative method, phenomenology, specifically using interviews and curriculum vitae of seven informants from public areas, such as POLICE, PUSKESMAS, UNIVERSITY, 2 KECAMATAN, KUA, and BANK. The conclusion of this research is that the style of every informant is: the first informant uses coaching, participating, transformational, and situational; the second informant uses coaching and transformational; the third informant uses coaching, participating, delegating, transformational, and situational; the fourth informant uses coaching, participating, and transformational; the fifth informant uses coaching and participating; the sixth informant uses coaching and situational; the seventh informant uses situational and transformational. Organizational culture used by seven informants is: the first informant is appropriate with the terms, professional, and implements tasks; the second informant treats employees as friends and equal partners; the third informant disciplines in the working and the trust; the fourth informant disciplines in the working and punctual; the fifth informant uses ethics in the governance; the sixth informant uses discipline and mutual understanding, the seventh informant gives priority in serving the public and hard work for the better result.

Keywords: leadership style, organizational culture

### A. PENDAHULUAN

Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan, gaya kepemimpinan yang dipergunakan mempunyai semangat yang berbeda. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku untuk segala situasi.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ruvendi, R. (2005). Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di balai besar industri hasil pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 01(1).

Sedangkan peran pemimpin dalam pengambil keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.<sup>2</sup>

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.<sup>3</sup>

Budaya organisasi yang kuat dan mengakar pada diri setiap individu seperti itulah yang membuat orang Jepang berhasil mengubah citra produk buaatannya dari *low class quality* menjadi *high class quality* sehingga bisa menembus pasar dunia.<sup>4</sup>

Perusahaan perlu mengubah mereka tidak bisa hanya mengadopsi gaya kepemimpinan tertentu, yang berfikir untuk membawa hasil instan, untuk faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diadopsi. Gaya kepemimpinan dapat di bentuk seperti budaya, tetapi ketika melakukan hal ini sebagai pertimbangan dan penghargaan dari kedua kepemimpinan dan budaya adalah penting.<sup>5</sup>

## **B. METODE PENELITIAN**

---

<sup>2</sup> Brahmasari, Ayu, Ida., Suprayitno, Agus. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan ( Studi Kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*. 10(2).

<sup>3</sup> Koesmono, T.H. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengelolaan kayu skala menengah di Jawa Timur, 7(2).

<sup>4</sup> Tjiharjadi, S. (2007). Pentingnya posisi budaya dan efektifitas organisasi dalam kompetisi di masa depan. *Jurnal Manajemen*, 6( 2).

<sup>5</sup> Krames, A. Jeffrey. (2005). *What the Best CEO,'s know*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dan menggunakan metode penelitian fenomenologi untuk mengembangkan pemahaman tentang arti pengalaman bagi individu menurut sudut pandang individu yang bersangkutan.<sup>6</sup> Alasan memilih menggunakan metode tersebut karena (1) Metode kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang sedikitpun belum diketahui, (2) Metode ini dapat digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang sesuatu yang baru sedikit diketahui, (3) Metode kualitatif dapat memberi rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit untuk diungkap oleh metode kuantitatif.<sup>7</sup>

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive* yaitu penentuan informan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Karakteristik informan penelitian lima pemimpin diinstansi pemerintah adalah: a). Pelayanan masyarakat (POLSEK) Karangrejo, b). Pelayanan masyarakat dibidang kesehatan (Puskesmas) Karangrejo, c). Kependudukan (Kecamatan) Karangrejo, d). Kependudukan (Kecamatan) Barat, e). Pelayanan masyarakat (KUA) Karangrejo, f). Pelayanan masyarakat dibidang perbankan (BRI) Kartoharjo. Sedangkan karakteristik penelitian diinstansi swasta adalah dalam pendidikan (Universitas Muhammadiyah Surakarta) Surakarta.

Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola,

---

6

7

memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>8</sup>

### **C. KEPEMIMPINAN**

#### **1. Pengertian kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah mempertimbangkan keseimbangan antara dorongan dan menuntun. Dia menuntun, dia member contoh. Dia bertindak sebagai penengah dan menjadi hakim. Dia mengambil keputusan tetapi apa pun yang dilakukannya dia tidak sekedar mengomando.<sup>9</sup>

Pemimpin adalah mereka yang sangat nampak karenanya mereka harus memberi contoh. Kepemimpinan bukanlah kedudukan, jabatan atau uang. Kepemimpinan adalah tanggung jawab.<sup>10</sup>

#### **2. Aspek-aspek Kepemimpinan**

Aspek penting dari pemimpin adalah bagaimana ia mencapai status pemimpin. Pemimpin yang diangkat oleh atasan karena memiliki kredibilitas dengan bawahan dan mendapatkan loyalitas dari mereka, merupakan pemimpin yang muncul atau oleh consensus dari jajaran pengikut.<sup>11</sup>

Aspek penting lain hubungan dengan perubahan kepemimpinan langsung dari peran psikologi I/O yang berada dalam bidang bisnis. Memiliki dampak signifikan bagi dunia, mentalitas kewirausahaan memungkinkan psikologi I/O

---

<sup>8</sup> Sugiyono. (2005). Memahami penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta

<sup>9</sup> Axelrod, A. (2003). Patton Leadership. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

<sup>10</sup> Moeljono, Djokosantoso, Dr. (2008). More about beyond leadership dua belas konsep kepemimpinan. Jakarta: Elex Media Komindo.

<sup>11</sup> Hughes, L. Richard., Ginnet, C. Robert., Curphy, J. Gordon. (2006). Leadership: enhancing the leasson of experience. *International Edition*

untuk menembus kebijaksanaan konvensional. Salah satu aspek kunci dari kewirausahaan adalah kreativitas.<sup>12</sup>

### 3. Faktor yang Berpengaruh terhadap Kepemimpinan

Faktor-faktor penting untuk dicatat atau yang mengungkap gairah pemimpin untuk motivasi karyawan untuk lebih kreatif. Sebagai Contoh Perkumpulan suka 3M sudah menunjukkan kemampuan inovasi yang luar biasa.<sup>13</sup>

Lima faktor dari perilaku kepemimpinan yang dikembangkan, model ini menggambarkan perilaku kepemimpinan sebagai faktor pemimpin yaitu *individual competence*, 2) interaksi kerja sama kelompok dengan orang yang sedang bekerja, 3) aturan-aturan organisasi, struktur-setruktur, dan prosedur-prosedur, 4) konteks umum, dan 5) situasi gejala yang terjadi.<sup>14</sup>

## D. BUDAYA ORGANISASI

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi, “Budaya menentukan kemajuan dari setiap sikap masyarakat, Negara dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial, maupun ekonomi, Tanpa terkecuali”. Jadi budaya organisasi, menjelaskan

---

<sup>12</sup> Ted, Dr., Sun. (2009). From change management to change leadership: A strategic perspective of inspiration. *Published in International Academy of Management and Business. Full Conference*

<sup>13</sup> Pandey. S., Sharma. (2009). Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management Sistem de Informacion Cientifica Innovation Planning*. Iowa State University

<sup>14</sup> Seiler, S., Pfister, C. Andres. (2009). Why did i not this ? Understanding leadership behavior based on the dynamic five factor modal leadership. *Departement of Leadership and Communication Studies. Jurnal of Leadership Studies*. No. 4



keunikan ciri dan karakter dari suatu lembaga yang beberapa elemen seperti: Nilai inti dan kepercayaan, Etika organisasi dan ketentuan perilaku.<sup>15</sup>

Budaya organisasi bisa menggambarkan apa seorang pemimpin perlu mempertimbangkan sebgaiian satu masalah, harus ditunjukan bahwa dapat juga menentukan apa yang satu yang bisa diterima respon adalah selama mengenai pemimpin menghadapi tindakan untuk mengambil aneka bidang yang dipilihan.<sup>16</sup>

## **2. Faktor-faktor Budaya Organisasi**

Faktor external adalah faktor yang berada di luar kendali organisasi, termasuk campur tangan politik; kekhususan tujuan atau misi; permintaan *cliend* dan pengawasan., dan system insetif. Faktor internal adalah hal-hal bahwa menejemen organisasi dapat dimulai, mengubah dan menerapkan tanpa menggunakan bantuan dari luar.<sup>17</sup>

Dalam Moeljono (2009) mengemukakan faktor budaya organisasi meliputi: motivasi, kohesivits, dan *Profesional Integrity*.<sup>18</sup>

## **3. Aspek-aspek Budaya Organisasi**

Aspek-aspek budaya organisasi: Sistem nilai yang diyakini semua anggota organisasi, dikembangkan secara berkesinambungan, sebagai sistem perekat, dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Moeljono, Djokosantoso, Dr. (2008). More about beyond leadership dua belas konsep kepemimpinan. Jakarta: Elex Media Komindo.

<sup>16</sup> Aimee, L. Frankin., Javier. F. Pagan. (2006). Organizational culture as an explanation for employee discipline practis. *Review of Public Personnel Administration*. 26( 1), 52-73.

<sup>17</sup> Francis. Owusu. PhD. (2005). Organizational culture, performance and public sector referms in Africa. *Department of Community and Regional*

<sup>18</sup> Moeljono, Djokosantoso, Dr. (2008). More about beyond leadership dua belas konsep kepemimpinan. Jakarta: Elex Media Komindo.

Aspek berbeda dari budaya organisasi ditinjau untuk menyelidiki hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan inovasi teknologi di masa lalu. Mereka adalah budaya inovasi, budaya teknologi dan penerimaan CEO.<sup>20</sup>

Berdasarkan hasil interview dan biodata diri dalam penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi unggul sebagai berikut:

Pertama, Kepemimpinan merupakan suatu tugas yang tidak mudah, dimana seorang pemimpin harus bisa menjadi pengayom, contoh atau panutan, pelaksana dari visi atau misi dari instansi yang dipimpinnya, yang bertanggung jawab atas apa yang akan dilakukan atau diambil dan juga untuk bawahannya, dan sebagai penggerak. Seorang pemimpin juga bisa mempengaruhi dan memberi motivasi terhadap bawahannya, selalu berkomunikasi dan memberikan informasi yang dibutuhkan bawahan, menciptakan hubungan yang baik terhadap bawahan. Seorang pemimpin dalam memimpin menggunakan gaya kepemimpinan dalam memimpin ada juga menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dari ketujuh informan yaitu; pada informan pertama menggunakan gaya kepemimpinan selling (coaching), participating, transformasional dan situasional, pada informan kedua menggunakan gaya kepemimpinan selling (coaching), dan transformasional, pada informan ketiga menggunakan gaya kepemimpinan selling (coaching), participating, delegating, transformasional dan situasional, pada informan keempat menggunakan gaya

---

<sup>19</sup> \_\_\_\_\_ . (2008). More about beyond leadership dua belas konsep kepemimpinan. Jakarta: Elex Media Komindo.

<sup>20</sup> Wong, F.V. Gary., Fung, K.Y. Richard. (2005). Technological innovativeness and organizational culture in Hong Kong. *Contemporary Management Research*. 01(01), 35- 36.

kepemimpinan selling (coaching), participating dan transformasional, pada informan ke lima menggunakan gaya kepemimpinan selling (coaching) dan participating, pada informan keenam menggunakan gaya kepemimpinan selling (coaching) dan situasional, dan pada informan ketujuh menggunakan gaya kepemimpinan situasional dan transformasional. Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin sesuai dengan kebutuhan dari instansi yang dipimpinnya.

Kedua, Faktor-faktor yang menghambat kinerja ketujuh informan memimpin sebagai berikut: pada informan pertama pada pembinaan dan bawahan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan dengan inform memberi petunjuk, informan kedua masalah personil yang dialami staf, informan ketiga SDM yang ada tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh informan, informan keempat menjalankan sesuai dengan ketentuan yang sudah ada, informan kelima menjalankan sesuai dengan ketentuan, informan keenam mengutamakan kerjasama dalam bekerja, dan informan ketujuh faktor dari luar yaitu tergantung daerahnya dan pesaingnya. Faktor yang menghambat pemimpin dalam memimpin berbeda-beda instansi asatu dengan instansi lainnya, ada dua instansi yang melaksanakan atau menjalankannya sesuai dengan ketentuan yang sudah ditentukan dari tingkat yang lebih tinggi.

Ketiga, Budaya organisasi yang dipergunakan ketujuh informan memimpin yaitu: informan pertama sesuai dengan aturan, profesional dan melaksanakan tugas, informan kedua memandang karyawan sebagai teman dan mitra kerja yang baik, informan ketiga kedisiplinan dalam bekerja dan kepercayaan, informan keempat disiplin kerja dan tepat waktu, informan kelima

etika dalam pemerintahan, informan keenam kerjasama dan saling mengerti, dan informan ketujuh mengutamakan pelayanan masyarakat dan kerja keras untuk hasil yang besar. Budaya organisasi merupakan cermin atau gambaran dari instansi, baik atau buruk, budaya organisasi membuat instansi menjadi lebih baik, kepemimpinan dan budaya organisasi yang satu kesatuan dalam instansi.

#### **E. DAFTAR PUSTAKA**

- Aimee, L. Frankin., Javier. F. Pagan. (2006). Organizational culture as an explanation for employee discipline practis. *Review of Public Personnel Administration*. 26( 1), 52-73.
- Axelrod, A. (2003). Patton Leadership. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Brahmasari, Ayu, Ida., Suprayitno, Agus. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan ( Studi Kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*. 10(2).
- Hughes, L. Richard., Ginnet, C. Robert., Curphy, J. Gordon. (2006). Leadership: enhancing the leasson of experience. *International Edition*
- Koesmono, T.H. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengelolaan kayu skala menengah di Jawa Timur, 7(2).
- Krames, A. Jeffrey. (2005). What the Best CEO,'s know. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama
- Moeljono, Djokosantoso, Dr. (2008). More about beyond leadership dua belas konsep kepemimpinan. Jakarta: Elex Media Komindo.
- Francis. Owusu. PhD. (2005). Organizational culture, performance and public sector referms in Africa. *Department of Community and Regional*

- Pandey. S., Sharma. (2009). Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management Sistem de Informacion Cientifica Innovation Planning*. Iowa State University
- Ruvendi, R. (2005). Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di balai besar industri hasil pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 01(1).
- Ted, Dr., Sun. (2009). From change management to change leadership: A strategic perspective of inspiration. *Published in International Academy of Management and Business. Full Conference*
- Tjiharjadi, S. (2007). Pentingnya posisi budaya dan efektifitas organisasi dalam kompetisi di masa depan. *Jurnal Manajemen*, 6( 2).
- Seiler, S., Pfister, C. Andres. (2009). Why did i not this ? Understanding leadership behavior based on the dynamic five factor modal leadership. *Departement of Leadership and Communication Studies. Journal of Leadership Studies*. No. 4
- Spilline, P. James. (2005). Distributed leadership. *the educational forum*. Vol. 69
- Sugiyono. (2005). Memahami penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta
- Wong, F.V. Gary., Fung, K.Y. Richard. (2005). Technological innovativeness and organizational culture in Hong Kong. *Contemporary Management Research*. 01(01), 35- 36.