



Diversity UIKA Bogor  
E-ISSN: 2776-9798

# Diversity

JURNAL ILMIAH PASCASARJANA

<http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/diversity>

---

## Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Literature Review

*Abdul Jabar Sidik<sup>a</sup>, Lina Heviliana<sup>b</sup>, Anang Susanto<sup>c\*</sup>*

*<sup>a,b,c</sup> Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Ibnu Khaldun Bogor*

*\* Corresponding author e-mail: [akhiasdiq08@yahoo.com](mailto:akhiasdiq08@yahoo.com)*

DOI : 10.32832/djip-uika.v4i1.16416

---

### ABSTRAK

Mencapai tujuan organisasi tergantung pada kepemimpinan yang efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, Anda harus memperhatikan perilaku bawahan, terutama jika itu berkembang menjadi budaya organisasi. Kepemimpinan memperhitungkan perilaku bawahan saat mengambil keputusan. Perilaku individu yang antagonis dan kooperatif dalam organisasi diwakili oleh teori X dan Y. Pendekatan situasional melalui kepemimpinan partisipatif sangat cocok untuk ini karena memperhitungkan pola perilaku yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun memiliki kendali penuh atas manajemen organisasi, pemimpin tidak dapat mencabut peran bawahan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, budaya organisasi, dan struktur organisasi

### ABSTRACT

*Achieving organizational goals depends on effective leadership. To achieve these goals, you must pay attention to the behavior of subordinates, especially if it develops into the culture of the organization. Leadership takes the behavior of subordinates into account when making decisions. Antagonistic and cooperative individual behavior in organizations is represented by theory X and Y. A situational approach through participatory leadership is well suited for this because it takes into account different behavior patterns. This suggests that, despite having full control over the management of the organization, the leader cannot deprive the subordinate of the role.*

**Keywords:** Leadership, organizational culture, and organizational structure

## **PENDAHULUAN**

Pekerjaan organisasi diklasifikasikan sebagai satu bidang kesuksesan untuk semua organisasi, apakah itu menguntungkan atau tidak. Organisasi masih concern terhadap isu HAM karena di era globalisasi saat ini, isu HAM menjadi sumber perhatian dan tantangan bagi organisasi dan bisnis yang ingin berkembang. Akibat dari permasalahan yang muncul tersebut, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan seefektif mungkin dengan memperhatikan segala kebutuhan guna memenuhi tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi dan Rivai, terdapat beberapa individu yang selalu berhubungan satu sama lain di dalam organisasi, antara lain kepemimpinan sebagai pihak yang bertanggung jawab dan pihak kerja serta karyawan sebagai pihak yang mengawasi (2009). Menurut Suranta (2002), kunci kepemimpinan organisasi adalah pemahaman bahwa pemimpin harus menggunakan proses perencanaan strategis untuk mencapai tujuan organisasi mereka sejalan dengan pernyataan visi dan misi mereka.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009), ada organisasi tertentu yang secara khusus berhubungan dengan pemimpin lain sebagai atasan dan pegawai atau karyawan sebagai bawahan. Menurut Suranta (2002), kunci keberhasilan kepemimpinan organisasi adalah pemimpin memiliki rencana strategis untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan misi dan visinya. Menurut Siagian (2002), “kepemimpinan” adalah orang yang melakukan kegiatan tertentu dimana mereka memiliki keterampilan dan motivasi untuk membantu orang lain melakukan perilaku positif, khususnya area disekitarnya untuk waspada dan waspada sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kemajuan organisasi mendapat manfaat dari kejelasan nilai bakat kepemimpinan. Gaya kepemimpinan transformatif adalah salah satu yang membutuhkan keterampilan kepemimpinan tertentu. Ini melibatkan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dari yang diharapkan, sejalan dengan harapan mereka, meningkatkan nilai tugas, mendorong karyawan untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan, dan meningkatkan standar karyawan yang lebih baik. Penelitian oleh Riaz dan Ul-haque (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak menguntungkan yang signifikan pada pengambilan keputusan dan dampak negatif pada pengambilan keputusan terkait penghindaran dan ketergantungan. Selain itu, gaya kepemimpinan memiliki sedikit pengaruh pada pengambilan keputusan yang tidak rasional. Selain itu, gaya kepemimpinan otoriter Gustomo dan Silvianita (2009) mempengaruhi loyalitas melalui kepuasan kerja. Kebahagiaan di tempat kerja adalah cara seseorang memandang pekerjaan mereka.

Kepemimpinan dalam organisasi juga memerlukan rasa kehati-hatian terhadap setiap budaya yang mungkin ada di sana. Dalam organisasi ini, peran pusat penitipan anak adalah memberikan rasa identitas kepada anggotanya dengan memasuki batas dan wewenang.

Ciri-ciri karakter organisasi yang mempromosikan kesejahteraan dapat berfungsi sebagai panduan bagi para manajer ketika mereka merumuskan strategi untuk membuat organisasi mereka lebih efektif dalam mencapai tujuan mereka. Menurut Mc Gregor (1960), setiap budaya organisasi memiliki pernyataan tentang sifat dan perilaku manusia yang harus

dipertimbangkan ketika menentukan gaya atau praktik operasi masing-masing pimpinan. Menurut McGregor, manusia terdiri dari sifat dan perilaku dan ditentukan oleh teori X (berdasarkan asumsi tentang kontrol dan petunjuk) dan Y. (berdasarkan integrasi dan dukungan).

Menurut teori ini, seorang pemimpin seharusnya tidak hanya fokus pada dirinya sendiri sebagai pemimpin, tetapi juga memperhatikan manusia yang mempromosikan kebaikan dalam suatu organisasi. Sejalan dengan itu, setiap pemimpin bekerja dengan tekun untuk menegakkan hukum dan kode moral di bawahnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Menurut Mc Gregor, tujuan dari penulisan ini adalah untuk menganalisis konsep sifat manusia untuk mengidentifikasi tindakan yang harus diambil oleh pemimpin dan perilaku yang tepat yang diharapkan dari mereka saat meluncurkan kehidupan organisasi. Hal ini sangat penting karena menunjukkan bahwa organisasi diluncurkan dengan berbagai bentuk kepemimpinan, tidak hanya satu, dan bahwa dalam setiap organisasi ada manusia yang selalu dikritik, baik secara positif maupun negatif sebagai makhluk cerdas.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis analisis yang digunakan adalah studi literatur. Metode studi kepustakaan merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi pengumpulan data primer, membaca, dan menganalisisnya, serta memilih bahan untuk dianalisis (Zed, 2008). Setiap peneliti melakukan studi literatur dengan tujuan utama menemukan sumber-sumber kunci informasi untuk mengembangkan teori, menghasilkan kerangka berpikir, dan menjelaskan situasi paralel, juga dikenal sebagai hipotesis penelitian. Variabel yang dibahas dalam literatur ini adalah struktur organisasi dan pengaruh teman sebaya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.** Menurut Marzuki (2002), seseorang menggunakan gaya kepemimpinannya sebagai norma perilaku ketika mencoba untuk membimbing atau mempengaruhi orang lain yang memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda.

Selalu ada pemimpin dalam sebuah perusahaan, namun pemimpin itu juga bisa disebut sebagai manajer. Menurut Robbins (2003), dalam kaitannya dengan manajer, khususnya dalam kaitannya dengan mengatasi suatu kompleksitas, dan pemimpin, umpan balik bawahan/karyawan tolak ukur kepemimpinan dalam kaitannya dengan penanganan perubahan. Ini menunjukkan bagaimana manajemen dan kepemimpinan berjalan beriringan, dengan manajemen memperhatikan pelaksanaan visi dan strategi tim kepemimpinan.

**Budaya Organisasi:** Menurut Robins (2003), Budaya Organisasi didefinisikan sebagai sistem kepercayaan dan timbal balik antara individu yang dekat satu sama lain, serta sistem struktur organisasi dan sistem alarm untuk menegakkan norma perilaku. Budaya organisasi atau perusahaan bersifat sangat persuasif dan pada dasarnya mempengaruhi setiap aspek operasi organisasi sehari-hari.

**Teori X dan Y Mc Gregor.** Menurut teori X Mc Gregor, mayoritas orang tidak senang bekerja untuk orang lain. (Mc Gregor 1960, p. 33) Karakteristik manusia yang menghalangi mereka untuk menikmati pekerjaan memaksa sebagian besar orang untuk menyadari, mengontrol, mematuhi, dan berinteraksi dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, meskipun banyak ketidakseimbangan telah disediakan, pekerjaan karyawan tidak akan terpengaruh oleh tugas yang dibebankan. Hanya satu manusia yang hadir, dengan asumsi mendasar bahwa seseorang akan bekerja di luar perbatasan negara dan di bawah kendali eksternal.

Teori Y muncul dari kritik terhadap Teori X. Menurut Teori Y, bermain game atau mengamalkan Islam sama-sama membangun stamina fisik dan mental saat bekerja. Rata-rata manusia tidak menolak untuk bekerja tetapi akan ditawarkan sebagai sumber kepuasan atau hukuman bergantung pada kondisi kondisi yang dapat dikontrol (Mc Gregor 1960: 47).

Menurut Mc Gregor, ini adalah contoh di mana karyawan dapat menggunakan senjata pertahanan diri dan mengendalikan diri dengan memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi tertentu. Dua prinsip panduan organisasi yang diturunkan dari teori X dan Y masing-masing adalah petunjuk dan kontrol, serta integrasi dan dukungan. Integritas menunjukkan komitmen kepada manajemen untuk mengidentifikasi kondisi di mana setiap anggota organisasi dapat mencapai tujuannya dengan mengarahkan upaya mereka kepada mereka yang memiliki kemampuan lebih kuat.

**Pendekatan Situasional Kepemimpinan Partisipatif.** Mengingat pencapaian tujuan organisasi tidak hanya menjadi tanggung jawab pemimpin, tetapi juga harus memberikan suara kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Mempertimbangkan konteks Teori X dan Y, sangat penting bahwa bawahan di kedua belah pihak berpartisipasi dalam kepemimpinan suatu organisasi karena penting untuk memperhatikan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Keterlibatan partisipatif menempatkan keputusan yang didominasi oleh organisasi lain di belakang. Setiap anggota organisasi, baik yang berada di posisi paling atas maupun paling bawah, bertanggung jawab untuk membantu agar organisasi berjalan dengan lancar sehingga komunikasi yang efektif dapat berlangsung.

Membuat keputusan dan mencari solusi untuk masalah secara bergantian sambil mendiskusikan pandangan adalah prinsip dasar kepemimpinan partisipatif. Ini meningkatkan komunikasi dua arah dan partisipasi aktif pemimpin dalam mendengar apa yang dikatakan bawahan. Karena karyawan atau bawahan memiliki kewajiban dan kapasitas untuk menyelesaikan tugas, merekalah yang menyelesaikan sebagian besar masalah.

Selalu ada insentif tambahan di luar area tanggung jawab tugas di antara sikap yang cenderung menghindari tugas. Akibatnya, memotivasi bawahan diperlukan untuk mencapai keselarasan antara tujuan organisasi dan kesulitan bawahan.

Motivasi sangat penting karena:

1. Bos memberikan tugas kepada karyawannya untuk memastikan keberhasilan mereka.

2. Pengirim mampu melakukannya tetapi tidak dapat diandalkan atau tidak memiliki kemauan untuk melakukannya.
3. Memelihara dan/atau meningkatkan semangat pekerja untuk menyelesaikan tugas.
4. Untuk menawarkan bawahannya rasa berharga dan kepuasan kerja.

Abraham H. Maslow mendasarkan teorinya pada gagasan bahwa semua motivasi muncul sebagai hasil dari kesadaran seseorang akan lima jenis kebutuhan utama. Maslow (1984) mengidentifikasi lima kategori kebutuhan dasar yang dialami setiap individu:

- a. Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)  
Kebutuhan fisiologis berasal dari kebutuhan dasar yang bersifat primer dari manusia. Terkadang dinamakan kebutuhan-kebutuhan biologikal dalam lingkungan kerja modern. Termasuk juga terdapat keinginan untuk mendapatkan pembayaran (upah/gaji), libur, rencana-rencana pensiun, masa istirahat, lingkungan kerja yang menyenangkan, penerangan yang baik dan pada tempat-tempat kerja fasilitas tertentu. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling kuat dan mendesak yang harus dipenuhi paling utama oleh manusia dalam menjalankan kehidupan kesehariannya
- b. Kebutuhan rasa aman (safety needs)  
Kebutuhan akan keamanan atau ketidakpastian berkembang setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Seseorang yang kurang percaya diri mencari ketertiban dan stabilitas dan menghindari situasi yang tidak menguntungkan karena kehati-hatian. Keinginan untuk merasa aman atas imbalan yang diperolehnya dan untuk menjaga diri dari bahaya atau kerugian yang dapat ditimbulkannya pada diri sendiri tercermin dalam kebutuhan rasa aman. Kebutuhan seperti itu muncul dalam keinginan organisasi untuk lingkungan kerja yang aman, sistem senioritas, serikat pekerja, kondisi kerja yang aman, insentif tambahan, asuransi, dan kemampuan untuk istirahat, menghemat uang, atau menerima pembayaran tunggu dan lihat dalam keadaan tertentu. .
- c. Kebutuhan untuk diterima (social needs)  
Setelah kebutuhan fisiologis dan keamanan individu terpenuhi, fokus mereka bergeser ke kebutuhan mereka akan persahabatan, cinta, dan rasa persetujuan sosial. Sebagai makhluk sosial, manusia paling bahagia ketika bekerja dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan sosial, khususnya dengan berkontribusi pada kelompok formal dan informal, bekerja sama dengan rekan kerja, dan ikut serta dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tempat mereka bekerja.
- d. Kebutuhan dihargai (self esteem needs)  
Tingkat berikutnya adalah kebutuhan individu akan persetujuan, yang sering disebut orang sebagai kebutuhan "ego". Kebutuhan ini terkait dengan keinginan untuk dianggap positif oleh orang lain dan untuk diakui dan dihargai oleh mereka. Organisasi menunjukkan kebutuhan akan penghargaan nilai melalui motivasi, pengakuan, tanggung jawab yang tinggi, status yang tinggi, dan pengakuan organisasi atas kontribusi yang dibuat.

e. **Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization)**

Kebutuhan ini adalah keinginan untuk aktualisasi diri, yang menempati peringkat sebagai kategori kebutuhan tertinggi dalam hirarki kebutuhan manusia bersama dengan kebutuhan untuk mewujudkan potensi diri sepenuhnya, meningkatkan kemampuan diri, dan menjadi pribadi yang lebih baik. Kebutuhan akan aktualisasi diri dalam organisasi dapat dipenuhi dengan memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk mengekspresikan kreativitasnya dan menerima pelatihan untuk tugas dan kewajiban yang relatif baru.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa pemimpin selalu berupaya untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan para bawahannya. Tekniknya terdapat pada motivasi yang dirasa tepat agar terjadi sikap yang mengarah pada penuntasan tujuan organisasi serta pemuasan kebutuhan bagi para bawahan itu sendiri.

## **SIMPULAN**

Seorang pemimpin sangat penting dalam melancarkan kehidupan yang terorganisir dengan memperhatikan kondisi di dasar piramida. Oleh karena itu, pemimpin tersebut harus libat peran dan parafrasenya untuk menyampaikan keputusan. Tujuan dari pelibatan bawahan ini adalah untuk mendorong orang mengembangkan ide-ide yang sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, jelaslah bahwa sebuah organisasi memiliki individu-individu yang telah mendapatkan pelatihan formal dalam menjalani kehidupan yang terorganisir. Penempatan perilaku kepemimpinan sejalan dengan nilai-nilai organisasi sangat penting dalam hal memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang terfokus pada tujuan organisasi.

Agar orang dapat berfungsi dengan baik, gaya hidup yang teratur juga menekankan pemenuhan kebutuhan setiap orang. Akibatnya, seorang pemimpin harus menggunakan faktor-faktor motivasi yang secara khusus dimaksudkan untuk membangun jajaran kelas bawah agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Namun, setiap pemimpin tidak terbatas hanya menggunakan satu bentuk tekanan teman sebaya atau frasa lain untuk merujuk pada patois situasional yang harus digunakan setiap pemimpin saat mengeluarkan pernyataan. Dalam situasi saat ini, organisasi patriarki patristik memberikan ruang bagi pemimpin dan pengikut untuk berinteraksi dua arah dengan menggunakan mekanisme dukungan dan arah. Kondisi tersebut di atas menjadi tanda legitimasi partisipatif dalam kaitannya dengan kepekaan kontekstual.

Sebaliknya, saran yang diberikan adalah fokus pada pembinaan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan guna mengembangkan definisi Islam yang konkrit dalam konteks kehidupan organisasi. Setiap kali permintaan pimpinan dikabulkan secara perlahan, itu menjadi jaminan dalam kelancaran pekerjaan untuk menyelesaikan suatu tugas bagi tubuh bagian bawah. Namun dalam situasi lain, kebutuhan individu sebagai manusia biasa juga harus dipertimbangkan untuk mengembangkan hubungan yang lebih kuat antara kepemimpinan dan tujuan organisasi, sehingga downline menjadi organisasi.

## REFERENSI

- Gustomo dan Silvanita. 2009. Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Kewirausahaan Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung*. Vol. 8, No. 1, 1-6.
- Hasibuan S.P Malayu. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Cetakan kelima. Jakarta: bumi aksara.
- Kast, F. and Rosenzweig. 1985. *Organizations and Management, A System andContingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA
- Marzuki, S. 2002. Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer: Studi Empirik pada Kancan BRI Wilayah Jatim. Tesis. Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Maslow, Abraham H. 1984. *Motivasi danKepribadian: Teori Motivasi denganAncangan Hirarki Kebutuhan Manusia* (judul asli: *Motivation and Personality*). Diterjemahkan oleh Nurul Iman. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mc. Gregor, D. 1960. *The Human Side Of Enterprise*. New york: mc graw-hill
- Mulyadi, D., Rivai, V. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Riaz, Muhammad N, and UIHaque, M. Anis. 2012. Leadership Styles As Predictors Of Decision Making Styles. *African Journal of Business Management* 6 (15): 52265233.
- Robbins, Stephen P., 2003, *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia
- Siagian, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Suranta, S. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Jurnal Empirika* 15 (2): 116-138.
- West, R. dan Turner, Lynn H. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika