BUDAYA ORGANISASI & KEPEMIMPINAN:

Konsep, Teori, Aplikasi dan Penelitian

Oleh
Nurmansyah SR
Souvya Fithrie
Richa Afriana Munthe
Masirun

UNILAK PRESS

Budaya Organisasi & Kepemimpinan:
Konsep, Teori, Aplikasi dan Penelitian
Copyright © 2025

Penulis : Nurmansyah SR., Souvya Fithrie, Richa Afriana Munthe, Masirun,
Editor : Eko Saputra Utama
Desain Cover : Eman Pratama & Rifky KMP
Desain Isi : Nurmansyah SR,

Cetakan Pertama, Juni 2025
xii, 383 halaman, 15,5 x 24 cm
ISBN : -

Penerbit:

Unilak Press
Jalan Yos Sudarso Km. 08 Rumbai, Pekanbaru.
Whatshapp: 0853-7869-2035
Email: unilakpress@unilak.ac.id
Homepage: https://press.unilak.ac.id

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atas seluruh isi buku ini tanpa izin penulis dan penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wataala yang telah memberikan taufik dan hidayahnya kepada hambanya dengan diberikannya kesehatan, kekuatan dan kesabaran serta ketabahan, sehingga kami dapat menyelesaikan buku Budaya Organisasi & Kepemimpinan: Konsep, Teori, Aplikasi dan Penelitian yang memegang peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Semua kegiatan bisnis saat ini sudah lebih memperhatikan budaya organisasi yang dapat membantu dalam mencapai keberlangsungan dan keberhasilan organisasi/ perusahaan dalam jangka panjang.

Buku Budaya Organisasi & Kepemimpinan: Konsep, Teori, Aplikasi dan Penelitian disusun berdasarkan pengala-man penulis selama bertahun-tahun baik di S1 maupun di S2 dalam mengajar mata kuliah Perilaku Organisasi, Manajemen SDM, Struktur dan Perilaku Organisasi, Perilaku dan Budaya Organisasi dan penulisan disertasi tentang Budaya organisasi dan Kepemimpinan. Tujuan penyusunan buku ini untuk membantu dosen dalam mempersiapkan materi yang diajarkan, dan mahasiswa agar dapat dengan lebih mudah memahami berbagai teori dan masalah yang berkaitan dengan Budaya Organisasi & Kepemimpinan yang merupakan mata kuliah baru di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lancang Kuning dengan kurikulum **Output Based Education (OBE),** dimana mahasiswa harus lebih aktif berperan mempelajari sendiri materi ditentukan oleh dosen pengampu mata kuliah yang kemudian didiskusikan.

Buku Budaya Organisasi & Kepemimpinan: Konsep, Teori, Aplikasi dan Penelitian ini menyajikan suatu konsep dan teori tentang berbagai bentuk budaya organisasi dan berbagai gaya Kepemim-pinan yang dapat diterapkan pada berbagai organisasi yang tentunya disesuai-kan dengan gaya pemimpin itu sendiri, pengikut dan situasi organisasi. Pembahasan dilakukan secara sistematis untuk membantu pemahaman mahasis-wa agar memiliki kemampuan dalam memahami budaya organisasi dalam suatu organisasi/ perusahaan, dapat menerima keberagaman dalam suatu organisasi/ perusahaan.Topik yang dibahas adalah Pengenalan Budaya Organisasi,Elemen-Elemen Budaya Organisasi, Konsep Dasar Budaya Organisasi, Pewarisan Budaya Organisasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi, Keberagaman Budaya, Membangun budaya Organisasi, Perubahan Budaya Organisasi, Pemimpin dan Perubahan, Pimpinan dan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dalam Organi-sasi, Kepemimpinan Altruistik, dan 28 Jenis Gaya Kepemimpinan populer yang dapat diaplikasikan pada berbagai perusahaan. Buku ini juga dilengkapi dengan 100 soal *multiple choice* agar mahasiswa dapat mempelajari sendiri dan dapat mengetahui terhadap penguasaan materi perkuliahan yang telah dipelajari.

Akhirnya, seperti pepatah mengatakan tiada gading yang tidak retak, dari itu dengan segala kerendahan hati penulis mohon saran dan masukan dari berbagai pihak agar buku ini dapat disempurnakan lagi pada masa yang akan datang.

Penulis mengharapkan agar kehadiran buku ini dapat memberikan manfaat dan dapat memenuhi kebutuhan pembaca dan mendapatkan ridho dari Allah SWT…

Amiin Ya Robbal Alamiin.

Pekanbaru, 27 Maret 2025
Penulis
Nurmansyah SR
Souvya Fithrie
Richa Afriana Munthe
Masirun

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Pengenalan Budaya Organisasi 1
1.2. Mengenal Budaya Organisasi Dalam Perusahaan 3
1.3. Hakikat Manusia 4
1.4. Terbentuknya Budaya 7
1.5. Budaya dalam Perspektif Antropologi 8
1.6. Konsep Budaya ke Konsep Organisasi 9
1.7. Proses Terbentuknya Organisasi 10
1.8. Definisi Organisasi 10
1.9. Tahap-Tahap Transformasi Organisasi 12
1.10. Perubahan Ekonomi Dunia : Implikasinya Pada Pola Pengelolaan Budaya 14
1.11. Perubahan Ekonomi Dunia Terhadap Organisasi 15
1.12. Perbandingan Organisasi Abad ke-20 dan Abad ke- 21 16
1.13. Peran Manajer, Manajemen dan Kepemimpinan Dalam Budaya 17
1.14. Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Yang Berbeda 19
1.15. Peran Kepemimpinan Dalam Perubahan Budaya 20
Soal 28

BAB II ELEMEN-ELEMEN BUDAYA ORGANISASI 29
2.1.Pengertian 29
2.2. Isi Budaya Organisasi 29
2.2.1. Artefak 29
2.2.2. Norma 30
2.2.3. Nilai-Nilai 30
2.2.4. Kode Etik 31
2.2.5. Kepercayaan 31
2.2.6. Asumsi 32
2.2.7. Filsafat Organisasi 33
2.2.8. Etos Kerja 33
2.2.9. Bahasa dan Metafora 36
2.2.10.Cerita dan Mite 37
2.2.11.Seremoni, Ritual, dan Upacara 38
2.2.12.Simbol 38
2.2.13.Sejarah 39
2.14.Pahlawan 39
Soal 40

BAB III KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI 41
3.1. Pengertian 41
3.2.Definisi Budaya Organisasi 41
3.3. Karakteristik Budaya Organisasi 49

3.4. Dimensi Budaya Organisasi 57
3.5. Fungsi Budaya Organisasi 61
3.6. Model Budaya 70
3.7. Pendekatan Budaya Organisasi 72
3.8. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi 74
3.9.Teori Budaya Organisasi 75
3.10.Jenis-Jenis Budaya Organisasi 76
3.11.Tahap Perkembangan Budaya Organisasi 89
3.12. Peran Budaya Organisasi 92
3.13.Hubungan Budaya Organisasi Dengan Variabel lain 94
Soal 95

BAB IV PEWARISAN BUDAYA ORGANISASI 96
4.1.Pengertian 96
4.2.Berbagi Nilai-Nilai 96
4.3.Memperkenalkan Budaya Organisasi 97
4.4. Perubahan dan Pemahaman 99
4.5.Media Pewarisan Budaya Organisasi 102
Soal 104

BAB V KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI 105
5.1.Pengertian 105
5.2.Definis Kompetensi 106
5.3.Karakteristik Kompetensi 107
5.4.Tingkatan Manajemen Kompetensi 108
5.5.Bentuk-Bentuk Kompetensi 109
5.6.Dimensi Kompetensi 110
5.7. Jenis-Jenis Kompetensi 114
5.8. Peranan Budaya Organisasi Yang Berbasis Kompetensi 115
5.9. Indikator Kompetensi 117
5.10. Cara Mengukur Kompetensi 118
5.11. Kuesioner Kompetensi 119
5.12. Tingkat Budaya Organisasi & Pengembangan Kompetensi 121
Soal 123
.
BAB VI KEANEKARAGAMAN BUDAYA 124
6.1. Pengertian 124
6.2. Memahami Keanekaragaman 124
6.3. Dimensi Keanekaragaman 124
6.4. Menerima Keanekaragaman 124
6.5. Manajemen SDM Dalam menghadapi Keanekaragam 125
6.6. Pelaksanaan Keanekaragaman 125
6.7. Keberhasilan Keanekaragaman 125
Soal 128

BAB VII RESISTENSI PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI 129
7.1. Pengertian 129
7.2. Perubahan Menuntut Adanya Lima Hal Sekaligus 129
7.3. Perubahan Dalam Organisasi 132
7.4. MAsalah Dalam Perubahan 132
7.5. Pendekatan Dalam Melakukan Perubahan Organisasi 132
7.6. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Perubahan 133
7.7.Tipe Perubahan 133
7.8.Langkah-Langkah Mengelola Perubahan 133
7.9. Proses Perubahan 134
7.10.Tahap-Tahap Perubahan 134
7.11.Proses Melakukan Perubahan 134
7.12.Langkah-Langkah Perubahan 135
7.13.Resistensi Terhadap Perubahan 135
7.14.Mengelola Resistensi Perubahan Budaya Organisasi 136
7.15.Teknik Umum Untuk Menghasilkan Resistensi Perubahan 137
Soal 139

.

BABVIII SUB BUDAYA ORGANISASI ..... .140
8.1.Pengertian 140
8.2. Terbentuknya Sub Budaya Organisasi 141
8.3. Proses Terjadinya Kegagalan Mempertahankan Nilai-Nilai Lama 141
8.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembentukan Sub Budaya .. 142
8.5. Jenis-Jenis Sub Budaya 142
8.6. Sub Budaya Organisasi Internasional 143
8.7. Empat Level Tingkatan Budaya 145
Soal 147

BAB IX KEBERAGAMAN SUB BUDAYA NASIONAL INDONESIA ... 148
9.1.Pengertian 148
9.2.Bentuk-Bentuk Sub Budaya Indonesia 148
9.2.1. Sumber Nilai : Adat Sumber Agama 149
9.2.2. Nilai Dasar Hidup : Malu 150
9.2.3. Tertib Sosial: Keseimbangan 151
9.2.4. Hubungan Dengan Orang Lain : Tenggang Rasa 151
9.2.5. Hubungan Dengan Sistem Sosial : Adaptif dan Tahu Diri 153
9.2.6. Kehormatan Diri : Menjaga harga Diri 154
9.2.7. Kepemimpinan : Pemimpin Adalah Panutan 155
9.2.8. Etos Kerja : Kerja Keras dan Kreatif 157
9.2.9. Orientasi kelompok : Ikatan kelompok Kesukuan 158
9.2.10.Agama Sumber Nilai (Adat) 160
9.2.11.Nilai Dasar Hidup Malu 161
9.2.12.Keseimbangan Dalam Tertib Sosial 161
9.2.13. Tenggang Rasa dalam Berhubungan dengan Orang lain 161
9.2.14. Adaptasi dan Tahu Diri Dalam Sistem Sosial 162

9.2.15. Menjaga kehormatan dan Harga Diri 162
9.2.16. Acuan Kepada Pemimpin..... 162
9.2.17. Etos Kerja Keras 163
9.2.18. Ikatan kelompok..... 163
9.3. Implikasi Terhadap Organisasi 164
9.3.1. Keterkaitan Agama dan Adat 165
9.3.2. Rasa Malu 165
9.3.3. Keseimbangan 166
9.3.4. Tenggang Rasa 166
9.3.5. Adaptif (Tahu menempatkan Diri)..... 166
9.3.6. Harga Diri..... 166
9.3.7. Pemimpin 167
9.3.8. Etos Kerja..... 167
9.3.9. Kolektivitas 167
9.4. Ringkasan dan Kesimpulan..... 168
Soal..... 170

BAB X MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI..... 171
10.1. Pengertian..... 171
10.2. Langkah-Langkah Untuk Membangun Budaya Organisasi Yang Kuat 171
10.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Tempat Kerja 174
10.4. Pentingnya Budaya Organisasi Dalam Organisasi/ Perusahaan . 174
10.5. Cara Memahami Budaya Organisasi..... 174
10.6. Komponen Budaya Organisasi..... 176
10.7. Indikator Budaya Organisasi..... 177
10.8. Budaya Tidak Dapat Dibeli, Tetapi Harus Dibangun 178
10.9. Bukti Dari Artikel Penelitian dan Implikasi Manajemen..... 179
10.10.Masalah Budaya Organisasi..... 180
10.11. *Good Corporate Governance* 181
Soal..... 184

BAB XI PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI 185
11.1. Mengapa Budaya Organisasi Berubah 185
1.2. Proses Perubahan Budaya Organisasi 185
11.3. Hambatan DalamPerubahan Budaya Organisasi..... 186
11.4. Pemimpin dan Perubahan Budaya Organisasi 188
11.5. Mekanisme yang Mendorong Kekuatan-Kekuatan untuk Kepentingan Pengembangan Budaya..... 189
11.6. Pemimpin yang Mampu Memberikan Manfaat bagi Budaya dan Kinerja Organisasi..... 190
11.7. Proses Pembentukan Budaya Organisasi 190
Soal..... 193

BAB XII PEMIMPIN DAN PERUBAHAN 194
12.1. Peran Pemimpin dalam Perubahan..... 194
12.2. Kaitan Antara Karakteristik Perubahan dengan Karakteristik Kepemimpinan 195
12.3. Komitmen Pemimpin Puncak 196
12.4. Tanggung Jawab Kepemimpinan..... 198
Soal..... 199

BAB XIII KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI..... 200
13.1. Pemimpin Menciptakan Budaya Organisasi 200
13.2. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi 200
13.3. Kepemimpinan yang Salah 201
13.4. Kelemahan Kepemimpinan yang Umum Terjadi..... 202
13.5. Kepemimpinan yang Benar..... .204
13.6. Budaya dan Harapan Pengikut ..... .206
13.7. Perbedaan Pemimpin Formal dan Pemimpin Informal..... 208
13.8. Peran Pemimpin Dalam Perubahan Budaya 208
13.9. Kepemimpinan Antar Budaya 209
13.10. Pemimpin Pembelajar Sebagai Manajer Budaya 211
13.11. Kepemimpinan dan Budaya dalam Merger dan Akuisisi..... 212
13.12. Kepemimpinan dan Dalam Joint Venture dan Aliansi Strategis..... 212
13.13. Kepemimpinan Cerdas Budaya 213
Soal..... 217

BAB XIV KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI..... 218
14.1.Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi 218
14.2. Kepemimpinan dan Manajemen..... 220
14.3. Karakteristik Manajer dan Pemimpin..... 222
14.4. Keterampilan Kepemimpinan 224
14.5. Sumber Kekuasaan Jabatan dan Pribadi Seorang Pemimpin..... 227
14.6. Fungsi Pemimpin..... 229
14.7. Teori X dan Teori Y 230
14.8. Teori-Teori Kepemimpinan..... 231
14.8.1. Studi Klasik Kepemimpinan..... 231
14.8.2. Teori Sifat Kepemimpinan..... 232
14.8.3. Teori Kelompok..... 234
14.8.4. Pendekatan Situasional..... 234
14.8.5. Teori Situasional 235
14.9. Model Teori Kepemimpinan Vroom dan Jago..... 240
14.10. Teori Jalan Tujuan..... 240
14.11. Kepemimpinan Sebagai Sistem Pengaruh..... 242
14.12. Gaya Kepemimpinan..... 243
14.13. Perilaku dan Sikap Pemimpin 246
14.14. Implikasi Gaya Kepemimpinan Dari Berbagai Studi Klasik dan Teori Modern..... 247

14.15. Teori Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt 247
14.16. Gaya Managerial Grid dari Black dan Mouton..... 249
14.17. Model tiga Dimensional Reddin 250
14.18. Empat Sistem Manajemen Dari Likert..... 252
14.19.Pendekatan Integratif/ Terpadu 253
14.19.1. Kepemimpinan Karismatik 253
14.19.2. Kepemimpinan Transformasional..... 254
14.19.3.Pendekatan Kontemporer Bidang Kepemimpinan
Kepemimpinan Transaksional1 257
14.19.4. Pendekatan KOntemprer Bidang Kepemimpinan 257
14.18.5 Kepemimpinan Karismatik-Visioner..... 257
14.20. Kepemimpinan Tim 259
14.21. Kepemimpinan Melayani..... 260
14.22. Kepemimpinan Autentik 264
14.23. Mempelajari Kepemimpinan 266
14.24. Pertukaran Pemimpin–Anggota (LMX) 267
14.25. Pemimpin dalam Krisis 278
14.26. Cara Pandang Baru Kepemimpinan 279
14.27. Kepemimpinan yang Efektif dalam Perushaan..... 283
14.28. Jurnal & Penelitian Terdahulu..... 285
Soal 293

BAB XV KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK 294
15.1. Pengertian..... 294
15.2. Karakteristik Utama Orang yang Altruistik 295
15.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan
Altruistik..... 296
15.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Altruistik..... 297
15.5. Prinsip-Prinsip Gaya Kepemimpinan Altruistik..... 300
15.6. Organisasi Altruistik..... 301
15.7. Definisi Perilaku Altruistik..... 302
15.8. Aspek-Aspek Perilaku Altruistik..... 303
15.9. Ciri-Ciri Perilaku Altruistik..... 304
15.10. Tahap-Tahap Altruisme..... 307
Soal 314

BAB XVI BERBAGAI GAYA KEPEMIMPINAN..... 315
16.1. Definisi Kepemimpinan..... 315
16.2. Definisi Gaya Kepemimpinan..... 315
16.3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan 316
16.4. Kesimpulan 354
Soal 367

DAFTAR PUSTAKA 368
LATIHAN SOAL BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN..... 375
TENTANG PENULIS 391