

The Analysis of Leadership Style in Building Work Ethics and Organizational Culture in Unit Aktivitas Kerohanian Islam of Brawijaya University

Yunio Achmad Dimiyati Syahbana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
achmaddsyahbana@gmail.com

Dosen Pembimbing

Rahaditya Yuniato, SE., MM.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

ABSTRACT

Each generation that were born from time to time has its own leader. By looking at the global context that constantly changes, this research aims to discover the changes of work ethic and organizational culture that occur in the leadership of Unit Aktivitas Kerohanian Islam (UAKI) of Brawijaya University from 2017 to 2018 and also to discover the role of leadership style on work ethic and organizational culture in Unit Aktivitas Kerohanian Islam (UAKI) of Brawijaya University. The qualitative method was selected as the method of this research along with the case study approach and observational studies that participate and go directly into the daily activities of the organization. The data were collected by interviewing 13 research informants from different position. Furthermore, the data were reduced, presented and verified by drawing conclusions after they were collected.

Based on the results of observations, it could be concluded that what happened in UAKI are as follows : 1) Changes of the structure and pattern of leadership style in 2017-2018, led to a decrement in work ethics which marked by the decrement of level of coaching that has an impact on work programs and the changes of organizational culture. 2) The leadership style has an influence on the work ethics in UAKI UB because leaders are role models and motivators for members or BPH. The weak control and evaluation of BPI, have an influence on the work ethics of BPH which affects the members. 3) The leadership style has an influence on the cultural changes in UAKI UB, because the leader has a role as the main character and policy holder. The lack of socialization caused the *organization's* dhawabit which should have been implemented, begin to weaken. 4) Transformational leadership is specified due to the ideal leadership condition which required by UAKI. Moreover, in order to deal with the changing generations, transactional leadership is an obligation to be implemented.

Keywords: Leadership Style, Work Ethics and Organizational Culture

ABSTRAK

Dari setiap perubahan masa, terjadi perubahan lingkungan generasi. Dari setiap masa ada pemimpinnya tersendiri. Dengan melihat konteks global mengalami perubahan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perubahan etos kerja dan budaya organisasi yang terjadi dikepemimpinan UAKI UB periode 2017-2018 dan mengetahui peran gaya kepemimpinan terhadap etos kerja dan budaya organisasi di UAKI UB. Jenis penelitian ini adalah kualitatif yang, menggunakan pendekatan studi kasus dengan studi observasi yang berpartisipasi dan terjun langsung dalam aktivitas keseharian organisasi. Pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara terhadap informan penelitian yang berjumlah 13 orang dari sampel posisi jabatan yang berbeda. Data yang telah didapat kemudian direduksi, disaapabilan dan diverifikasi dengan menarik kesimpulan.

Dari hasil observasi tersebut disimpulkan dari hasil penelitian bahwa yang terjadi di UAKI adalah sebagai berikut : 1) Perubahan struktur dan pola gaya kepemimpinan di periode 2017-2018 menyebabkan penurunan etos kerja, ditandai dari menurunnya tingkat pembinaan anggota yang berdampak pada program kerja dan perubahan budaya organisasi. 2) Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap etos kerja di UAKI UB karena pemimpin adalah teladan dan motivator bagi anggota atau BPH. Lemahnya kontroling dan evaluasi BPI berpengaruh pada etos kerja BPH dan pada akhirnya berdampak pada anggota. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan budaya di UAKI UB, karena pemimpin sebagai karakter utama dan pemegang kebijakan. Kurangnya sosialisasi menyebabkan *dhawabit* organisasi yang harus diterapkan mulai melemah. 4) Gaya kepemimpinan transformasional perlu diterapkan karena merupakan kondisi kepemimpinan ideal yang dibutuhkan UAKI. Tetapi untuk menghadapi perubahan generasi, gaya kepemimpinan transaksional pun menjadi kunci untuk diterapkan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja dan Budaya Organisasi

PENDAHULUAN

Unit Aktivitas Kerohanian Islam (UAKI) merupakan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) yang berada di Universitas Brawijaya, berdiri sejak tahun 1988. Sebagai organisasi kampus, kegiatan UAKI UB telah mampu menerapkan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam penerapannya. UAKI UB memiliki peran dalam pembangunan kesadaran

dan pendidikan sebagai seorang muslim bagi yang beragama Islam.

Dari beberapa periode terakhir, UAKI UB yang mengalami penyesuaian tengah mengalami proses metamorfosa dakwah atau proses perubahan. Hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan yang memasuki generasi milenial, berdampak pada kondisi serta mental dari anggota UAKI UB yang

mengalami perubahan pula. Hal tersebut menyebabkan penurunan komitmen organisasi dan semangat kerja dari beberapa pengurus inti (PENGUIN) yang aktif sebelumnya. Sementara pengurus inti bertanggung jawab terhadap kondisi keaktifan dari anggota dimasing-masing departemen. Di satu sisi lain, anggota memerlukan penanaman nilai komitmen dari para pemimpin departemen. Solusi sederhana permasalahan anggota terletak pada pemimpin organisasi yang berpengaruh terhadap lingkungan organisasi. Allah berfirman dalam QS. Al-Anbiya: 73, “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami, dan telah Kami wahyukan kepada mereka untuk senantiasa mengerjakan kebaapabilan, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu mengabdikan,”.

Peran pemimpin di dalamnya bersifat krusial atau penting, karena terkait penentuan kebijakan-kebijakan yang diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah sebagai akibat pengaruh satu arah,

karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya (Moejiono : 2002).

Dalam beberapa kasus, gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap etos kerja yang dibangun di dalam organisasi. Menurut Pelly (1992), etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja. Dapat dipahami dari pernyataan bahwa etos kerja mempunyai dasar dari nilai budaya, dimana nilai budaya tersebut membentuk etos kerja masing-masing pribadi. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan disebar luaskan di organisasi, dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen (Robbins : 2001). Organisasi yang hendak merubah capaiannya menjadi lebih baik, seluruh anggota organisasi perlu untuk menanam dan memahami nilai dari budaya organisasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perubahan etos kerja dan budaya organisasi pada UAKI UB periode tahun 2017-2018?
2. Bagaimana peranan gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan etos kerja di UAKI UB?
3. Bagaimana peranan gaya kepemimpinan dalam memperkuat budaya organisasi di UAKI UB?
4. Bagaimana menerapkan gaya kepemimpinan yang ideal di UAKI UB?

LANDASAN TEORITIS

Etos Kerja

Wursanto (2000) dalam etos tersebut ada semangat untuk menyempurnakan segala sesuatu dan menghindari segala kerusakan sehingga setiap pekerjaannya diarahkan untuk mengurangi bahkan menghilangkan sama sekali cacat dari hasil pekerjaannya (*no single defect*). Menurut Tasmara (2002) Etos yang

juga memiliki nilai moral juga berkaitan dengan nilai kejiwaan seseorang, etos menunjukkan pula sikap dan harapan seseorang, di dalam harapan tersimpan kekuatan di dalam hatinya.

Aspek Peningkatan Etos Kerja

Menurut Siregar (2000) Aspek Kecerdasan yang Perlu Dibina dalam Diri, untuk Meningkatkan Etos Kerja:

1. Kesadaran : keadaan mengerti akan pekerjaannya.
2. Semangat : keinginan untuk bekerja.
3. Kemauan : apa yang diinginkan atau keinginan, kehendak dalam bekerja.
4. Komitmen : perjanjian untuk melaksanakan pekerjaan (janji dalam bekerja).
5. Inisiatif : usaha mula-mula, prakarsa dalam bekerja.
6. Produktif : banyak menghasilkan sesuatu bagi perusahaan.
7. Peningkatan : proses, cara atau perbuatan meningkatkan usaha,

kegiatan dan sebagainya dalam bekerja.

8. Wawasan : konsepsi atau cara pandang tentang bekerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewarisi kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas (Drucker: 2001). Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri (Osborn : 2001).

Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Thompson, Strickland dan Gamble (2010) yang dikutip oleh Febriana, (2012) menyebutkan Tiga faktor yang mendorong terbentuknya budaya kuat di dalam perusahaan, yaitu :

1. Seorang pendiri atau pemimpin yang kuat yang

menetapkan nilai-nilai, prinsip, dan praktek yang konsisten serta mengingat kebutuhan pelanggan, kondisi persaingan, dan kebutuhan strategis.

2. Sebuah komitmen perusahaan yang tulus untuk menjalankan usaha sesuai dengan tradisi-tradisi yang dibentuk.
3. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pelanggan, karyawan dan pemegang saham.

Karakteristik khas dari sebuah budaya perusahaan yang tidak sehat adalah memiliki ciri-ciri budaya kontraproduktif yang berdampak buruk pada iklim kerja dan kinerja. Empat sifat khusus berikut terdapat pada budaya yang tidak sehat Thompson, Strickland dan Gamble, (2010) yang dikutip Febriana (2012) adalah :

1. Lingkungan internal yang sangat.
2. Terjadi permusuhan dan kewaspadaan terhadap orang yang memperjuangkan cara-cara baru.

3. Adanya pola pikir di dalam perusahaan yang menolak untuk mencari dan mengikuti perkembangan.
4. ketidakpedulian terhadap standar etika yang tinggi dan terlalu bersemangat mengejar kekayaan dan status dibagian eksekutif kunci.

Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa fungsi budaya organisasi dari beberapa ahli. Namun pada bahasan kali ini, pendapat dari Sunarto (2003) yang disebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

- 1) Pengikat Organisasi
- 2) Integrator
- 3) Identitas Organisasi
- 4) Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi
- 5) Ciri Kualitas
- 6) Motivator
- 7) Pedoman gaya kepemimpinan
- 8) *Value Enhancer*

Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk memberikan pengertian yang lebih mudah, terdapat sepuluh karakteristik penting menurut

Robbins, yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu: (dalam Pabundu Tika 2006:10)

1. Inisiatif Individual.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko.
3. Pengarahan.
4. Integrasi.
5. Dukungan manajemen.
6. Alat kontrol.
7. Identitas.
8. Sistem imbalan.
9. Toleransi terhadap Konflik.
10. Pola Komunikasi.

Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1987) adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*), kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

Gaya Kepemimpinan

Transformasional

Menurut O'Leary (2001) Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Karakteristik Gaya

Kepemimpinan Transformasional

Seorang Pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Menurut Avolio (2004) adapun karakteristik kepemimpinan

transformasional dalam Stone *et al*, (2004) adalah sebagai berikut:

- 1) *Idealized influence (or charismatic influence)*
- 2) *Inspirational motivation*
- 3) *Intellectual stimulation*
- 4) *Individualized consideration*

Gaya Kepemimpinan

Transaksional

Konsep mengenai kepemimpinan transaksional pertama kali diformulasikan oleh Burns (1978) dalam Yukl (1994). Menurut Burns kepemimpinan transaksional ini terwujud ketika para pemimpin dan para pengikutnya berada dalam sejenis hubungan masing-masing pihak dipenuhi seperti *barter* (tukar-menukar). Pertikaran ini dapat berupa pertukaran yang bersifat ekonomis, politis, atau psikologis, dan contoh-contohnya dapat mencakup menukar tenaga kerja yang disumbangsihkan dengan imbalan bayaran upah, memberi suara untuk memperoleh *political favors*, bersikap setia agar dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan dalam perusahaan. Menurut Howell dan Avolio (1993) dalam kepemimpinan transaksional,

hubungan pemimpin-pengikut berdasarkan pada suatu rangkaian pertukaran atau persetujuan antara pemimpin dan pengikut. Jadi kepemimpinan dengan gaya transaksional adalah kepemimpinan yang terjadi karena adanya proses timbal balik antaran pemimpin dan para anggota.

Karakteristik Gaya

Kepemimpinan Transaksional

Menurutnya karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan perilaku atasan sebagai berikut Bass dan Ringgo dalam Robbins – Judge (2008) :

1) *Contingensi Reward*

2) *Active*

Management by Exception

3) *Passive*

Management by Exception

4) *Laissez-faire*

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2014), pendekatan kualitatif merupakan suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara penelitian dengan fenomena yang diteliti.

Yuniwati : 2014). Jenis yang diambil adalah studi observasi, dengan memprioritaskan observasi dan partisipasi sebagai teknik pengumpulan data pada penelitian.

Fokus Penelitian

Penempatan fokus penelitian yang baik dan jelas akan sangat membantu penelitian dalam membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus adalah sebuah eksplorasi mendalam mengenai sebuah sistem terikat. Bisa juga aktivitas, kejadian, proses ataupun individu, berdasarkan pengumpulan data yang ekstensif (Creswell dalam Indarawan dan

dikumpulkan dan data mana yang sama sekali tidak perlu untuk digunakan. Fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Melihat perubahan etos kerja dan budaya organisasi yang sudah terjadi UAKI UB.
2. Menganalisis peranan gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan etos kerja di UAKI UB.
3. Menganalisis peranan gaya kepemimpinan dalam memperkuat budaya organisasi di UAKI UB.

Sumber dan Jenis Penelitian

Menurut Lofland dalam Moleong (2014), menjelaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan sumber data pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan (data primer), sedangkan data tertulis, foto dan statistik (data sekunder).

4. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Ideal di UAKI UB.
5. Dampak yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan UAKI UB.

Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini adalah pengurus harian dan anggota Unit Aktivitas Kerohanian Islam (UAKI UB) yang merupakan Lembaga Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) bagian Unit Aktivitas Kerohanian (UAK) yang berada di Universitas Brawijaya, Malang.

Informan Penelitian

Pada penelitian ini penelitian memperoleh informan penelitian dengan cara *purposive* sampling. *Purposive* sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono : 2012). Dalam mengambil *sampling*, orang-orang yang dipilih perlu untuk memiliki kriteria serta dianggap paling mengerti tentang topik yang akan jadi penelitian. Berikut informan yang dibutuhkan dalam penelitian, yaitu :

- a. Informan kunci
 - Anggota UAKI
 - Pengurus Harian UAKI
- b. Informasi Pendukung
 - Ketua Umum UAKI
 - Ketua Keputrian UAKI
 - Majelis Syuro UAKI

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Indrawan dan Yaniwati (2014) secara umum teknik pengumpulan data yang paling populer adalah observasi atau pengamatan partisipatif, wawancara, studi dokumentasi untuk menghimpun data kata (teks) atau gambar (foto). Dari teknik itu dapat dikembangkan menjadi beberapa teknik turunannya setelah penelitian melihat kondisi yang dihadapi di lokasi penelitian.

- a. Observasi
- b. Wawancara
- c. Dokumentasi

Memvalidasi Data

Penelitian saat akan melakukan analisis data, terlebih dahulu memastikan apakah data yang ditemukan serta interpretasinya telah akurat atau belum. Validitas temuan

dalam penelitian kualitatif menurut Guba (Milis, 2003 dalam Indrawan dan Yaniawati : 2014) beberapa kriteria, yakni:

1. Uji *Credibility*
2. Uji *Transferability*
3. Uji *Dependability*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Perubahan UAKI UB

1. Pengaruh Perubahan Struktur

Perubahan struktur pada dasarnya memiliki pengaruh yang baik terhadap perubahan, permasalahan yang terjadi adalah kesenjangan angkatan, komunikasi dan kordinasi yang buruk. Menimbulkan ketidakpercayaan terhadap rekan dan diri sendiri.

2. Dampak Komunikasi yang kurang dari Departemen Komunikasi yang buruk akan berpengaruh terhadap anggota dan hubungan kerja antara departemen, yang menyebabkan program kerja kurang berjalan maksimal dan

departemen lain terkena dampak tersebut.

3. Kordinasi Departemen dan BPH UAKI

Ada sebuah pola dimana fokus antara kaderisasi dengan syiar yang baik selalu berganti dari tahun ke tahun, kondisi tersebut menunjukkan bahwa pola manajerial yang mengikat dari pemimpin kurang berjalan dengan baik.

4. Dampak Kurangnya Kontroling Permasalahan yang timbul akibat kurangnya penjagaan BPH adalah anggota yang menghilang, ketika anggota menghilang kembali berdampak kepada semangat kepala departemen.

5. Perubahan Budaya

Perubahan budaya yang terjadi di UAKI ada dua hal yang dilandasi dari perubahan penerapan *dhawabit* dan perkembangan budaya rekeh dikalangan anggota.

6. Perubahan Kepemimpinan

“Tahun-tahun sulit itu membentuk *strong leader*, *strong leader* itu

membentuk tahun-tahun nyaman, tahun nyaman membentuk *week leader*, *week leader* membantuk tahun sulit.”

UAKI berada di dalam kondisi tahun yang nyaman. Solusi dari segala kepengurusan yang ada seharusnya tidak menjadikan alasan untuk menunda-nunda kewajiban.

Nilai Etos Kerja

1. Kondisi etos Kerja

Rata-rata yang menyebabkan etos kerja kurang berjalan dengan baik adalah karena adanya permasalahan pribadi, akademik dan penjagaan yang kurang baik.

2. Perbandingan etos kerja

Penyebab perubahan yang terjadi di tahun ini adalah kontroling dari pemimpin yang kurang optimal, menyebabkan kualitas kerja BPH mengalami penurunan. Berbanding terbalik dengan anggota yang justru mengalami kenaikan etos kerja.

3. Aspek Etos Kerja

(a) Kesadaran rata-rata dari BPH dan anggota tidak menyertai kesadaran tersebut dengan tindakan, (b) semangat kerja perkembangan yang terjadi adalah stagnan, (c) Kemauan yang timbul dari pada dasarnya masih belum terbangun dengan kuat. (d) Komitmen yang terjalin di UAKI masih belum terbentuk dengan baik dan (e) inisiatif individu anggota UAKI masih stagnan atau mengalami penurunan. (f) Produktivitas departemen di UAKI secara keseluruhan sudah sangat baik. (g) Wawasan yang terbangun di UAKI masih kurang.

4. Landasan Kerja

UAKI memiliki landasan kerja atas landasan *ukhuwah*, rasa nyaman, ajakan dan kebersamaan dimana apabila kondisi tersebut tidak terasa di UAKI.

Nilai Budaya Organisasi

1. Kondisi Budaya Organisasi

Perubahan UAKI terjadi dari sikap-sikap anggota yang

semakin mengalami degradasi perilaku baik. Sementara untuk perkembangannya UAKI mulai menghilangkan sikap eksklusifitas dan kekakuan terhadap lingkungan.

2. Dampak Perubahan Budaya

Dampak baiknya adalah semakin ramai, memotivasi anggota yang pasif untuk aktif kemudian tidak eksklusif terhadap lingkungan dalam berbaur dalam masyarakat. Sementara dampak negatifnya adalah semakin menurunnya hal yang membudaya baik seperti disiplin, ketegasan, *Dhawabit* dan adab-adab lain.

3. Fungsi dan Karakteristik Budaya Organisasi

(a) Pengikat organisasi dalam realisasinya cenderung tidak ada perubahan atau stagnan.

(b) Identitas Organisasi sudah cukup baik diterapkan (c) Energi masih tidak terasa oleh para anggota UAKI, justru kondisi saat ini mengalami degradasi semangat kerja. (d) Ciri kualitas yang tampak dari

UAKI secara keseluruhan mengalami penurunan. (e) Inisiatif individu, suasana yang terbangun di UAKI masih kurang terasa. (g) Toleransi terhadap resiko di UAKI masih sangat kurang. (h) integritas yang terbangun di UAKI dalam menjalin kerja sama antara lembaga dalam *event* tertentu dalam satu organisasi masih kurang baik. (i) Dukungan manajer apabila dimasukkan pada evaluasi kuatnya perhatian para pemimpin sebenarnya sudah terlaksanakan dengan baik. Akan tetapi pada realisasi hasilnya justru anggota berpendapat masih belum baik. (j) sistem imbalan yang direalisasikan oleh UAKI masih kurang terasa. (k) toleransi terhadap konflik sudah cukup. (k) Pola komunikasi yang telah terbangun di UAKI UB masih belum baik. (l) Alat kontrol yang organisasi masih kurang berjalan dengan baik, tugas tersebut berkaitan dengan KP

dan Sekjen. (k) Pengarahan terhadap visi dan misi sudah cukup memberikan arahan dengan baik.

4. Jenis Budaya

Jenis budaya yang kuat di UAKI adalah suasana yang kental dengan *dhawabit* yang merupakan ciri-ciri bahwa UAKI agamis, kemudian persaudaraan dan soliditas yang cukup baik terbangun sejak awal anggota masuk dan budaya yang selalu *husnuzhon* akan tetapi kekritisan UAKI melemah akibat hal tersebut. Profesionalisme menurun akibat kurang menerapkan sikap tegas, dan mulai tumbuh budaya yang receh.

Nilai Gaya Kepemimpinan

1. Gaya kepemimpinan yang dirasakan

Dari ketiga objek kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling mendekati adalah gaya yang Ketua keputrian (Kaput) bawa, karena pembawaannya yang menitik beratkan pada

pengenalan individu serta penekanan terhadap motivasi tetapi tegas dalam menjalankan ketentuan.

2. Perbandingan dengan tahun sebelumnya

Perubahan yang terjadi di tahun ini dari segi kepemimpinan Kaput tidak berubah secara drastis, hanya terletak dari karakteri masing-masing. Sementara perubahan yang benar-benar terjadi adalah dari kepemimpinan Sekjen dan Ketum. Kondisi yang banyak disampaikan oleh informan yang berdampak kepada perubahan di UAKI secara keseluruhan adalah dari kondisi kontroling Sekjen yang berubah.

3. Dampak dari perubahan dampak dari kedisiplinan dan eksekusi permasalahan adalah kekatifan anggota yang menurun. Selain itu dampak yang ditimbulkan dari pemahaman dan perancangan yang kurang berdampak kepada program kerja yang tidak berjalan dengan baik.

Elektabilitas menurun menyebabkan anggota sama sekali tidak mengenal pemimpinnya dan permasalahan kontroling adalah masalah yang paling utama.

Pembahasan Hasil Analisis Wawancara

Perubahan Etos Kerja dan Budaya Organisasi di UAKI UB

Sebagaimana yang telah disampaikan bahwa kondisi umum etos kerja di UAKI mengalami perubahan seperti demikian :

- 1) BPI (badan pengurus inti) tahun ini terdapat kesenjangan komunikasi yang berdampak pada eksekusi yang dilakukan dilapangan terhadap BPH atau situasi tertentu, sehingga mengalami penurunan kualitas kerja apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
- 2) BPH terutama yang menjalankan tugas penjagaan internal (KP)

- kurang melaksanakan kontroling dengan baik, penegasan dan mengingatkan monitoring staf terhadap BPH lain yang kurang menyebabkan menurunnya semangat kerja dari anggota, karena merasa tidak diperhatikan dengan baik.
- 3) Adanya *reshuffle* kepala dan sekretaris departemen, sebagai bentuk etos kerja yang buruk dari beberapa BPH.
 - 4) Adanya ketidakseimbangan dalam pemusatan pemerhatian yang menimbulkan kecemburuan sosial.
 - 5) Pembinaan yang sudah mulai tidak berjalan intensif menyebabkah kondisi *ruhiya* (rohani) menurun dalam implemtasi di organisasi yang berdampak terhadap semangat kerja.
 - 6) Perkembangan anggota secara kualitas membaik, walau kuantitas menurun. Tapi kurang ada penjagaan yang baik oleh BPH, pada akhirnya anggota yang berpotensi menghilang secara perlahan.
 - 7) Kinerja BPH kurang dan beberapa mengalami kekosongan menyebabkan anggota terbengkalai dalam proses pembelajaran dalam organisasi, beberapa anggota merasa kesal.
 - 8) Departemen kaderisasi yang menjadi jantung pembinaan internal mengalami kemunduran dan masalah internal departemen sendiri. Menyebabkan tidak terjaganya kontroling anggota dan pembangunan pemahaman terhadap BPH lain. Justru kinerja buruk, berefek pada departemen lain.
 - 9) Kondisi saat ini anggota dengan kualitas baik,

tetapi hasil masih tetap stagnan. Kurangnya pemberdayaan dalam organisasi menimbulkan semangat kerja menurun.

Berikut adalah ulasan hasil dari poin-poin pembahasa mengenai kondisi perubahan budaya organisasi UAKI saat ini:

- 1) Terjadinya perenggangan *Dhawabit* yang merupakan budaya kuat UAKI, karena kurangnya sosialisasi pemahaman olah BPH dan BPI.
- 2) Budaya saling menghormati, menghargai dan disiplin menurun, disebabkan kurangnya ketegasan pemimpin dalam menerapkan peraturan dan lebih tegas terhadap pendapat.
- 3) Budaya UAKI saat ini hanya bagus dan baik di dalam internal organisasi, belum membudaya sampai masyarakat kampus. Serta tidak ada yang jauh beda dengan UKM lain.
- 4) Adanya pengaruh eksternal, membuat kondisi internal budaya semakin tidak terjaga. dampak yang terasa terhadap perubahan budaya di UAKI memiliki dampak negatif dan positif, berikut adalah rangkuman dari pembahasan dampak dari perubahan budaya :
 - 1) Kekurangan dari perubahan budaya adalah melonggarnya *Dhawabit* dan ketegasan peraturan yang dirasakan oleh anggota UAKI.
 - 2) Kelebihannya adalah terletak dari beberapa anggota yang semakin proaktif dalam dakwah.
 - 3) Bukan alasan *Dhawabit* untuk diubah, karena *Dhawabit* sudah ada sejak zaman sebelumnya. Penerapan budaya baik dan profesionalisme jelas terlihat tahun sebelumnya, menunjukkan *Dhawabit* tidak memiliki alasan dalam menghambat profesionalisme.
 - 4) Untuk *Dhawabit* sendiri sudah baik, hanya perlu disesuaikan perkembangannya dalam lingkup organisasi.

Peran Gaya Kepemimpinan dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja di UAKI UB

Kondisi perubahan etos kerja UAKI sendiri menurun disebabkan sebagai dampak dari kurangnya kontroling pemimpin yang menyebabkan ekspektasi yang tak sesuai perkiraan, kemudian kebutuhan anggota yang tidak tersalurkan dan rasa nyaman yang mulai memudar. Sehingga perlu adanya rumusan solusi untuk meningkatkan etos kerja UAKI UB :

- 1) Untuk mengatasi etos kerja yang mengalami penurunan secara umum, kontroling dan evaluasi harus dijalankan dengan rutin dan sesuai prosedur.
- 2) Memperbaiki pemahaman baik BPH dan anggota perlu untuk mengintensifkan kembali mentoring yang efektif agar pemahaman tersebut terbentuk dengan baik
- 3) Program-program evaluasi yang tidak berjalan seperti A4 monitoring untuk kontroling departemen, FKS untuk kordinasi dan penyelesaian permasalahan komunikasi dan

PMU untuk evaluasi pembinaan perlu diperbaiki sistem dan dirutinkan.

- 4) Permasalahan terjadinya kesenjangan dari BPI harus diselesaikan sebelum mengambil segala keputusan.
- 5) Membuat pertemuan dari setiap agenda *syuro* sebagai pembelajaran untuk anggota.
- 6) UAKI memerlukan sorang pemimpin yang berkarisma tinggi dan mampu membuat anggota berlari tanpa rasa keterpaksaan.

Kesimpulan dari pembahasan hasil gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap etos kerja organisasi UAKI UB. Apabila kontroling, pendidikan, perhatian dan apresiasi pemimpin kurang, etos kerja akan benar-benar mengalami degradasi karena dari usaha yang telah dibangun oleh anggota sama sekali tidak mengasilkan hal yang berarti.

Peran Gaya Kepemimpinan dalam Memperkuat Budaya Organisasi di UAKI UB

karakter generasi berubah, di UAKI sendiri perubahan tersebut ada yang bersifat negatif dan ada yang bersifat positif. Untuk memperkuat kembali budaya, perlu untuk melakukan beberapa tahapan dibawah :

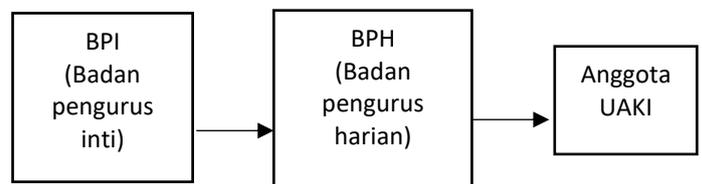
- 1) Membangun kembali suasana disiplin kerja yang baik dan penanaman komitmen organisasi.
- 2) Penjelasan dan sosialisasi *dhawabit* dan peraturan UAKI lebih digencarkan.
- 3) Melakukan penyesuaian *dhawabit* bukan berarti melepaskan kebiasaan tersebut didalam internal organisasi UAKI.
- 4) Untuk menghilangkan eksklusifitas dari mata masyarakat, UAKI perlu untuk mengadakan program yang inovatif dan kreatif.
- 5) Elektabilitas seorang pemimpin harus dicitrakan walaupun tugas dan tanggung jawabnya adalah eksternal.
- 6) Penerapan dengan konsisten implikasi yang sesuai *dhawabit* terutama pemimpin/.

Pada dasarnya pemimpin sangat berpengaruh terhadap budaya karena menjadi teladan dalam berbudaya tersebut, terutama dalam menegakan peraturan dan kebiasaan.

Peran Gaya Kepemimpinan yang Ideal untuk UAKI UB

Gambar 4.3

Alur Permasalahan



Sumber : UAKI UB, 2017

Permasalahan kontroling dan manajerial yang bersumber dari kurangnya pengawasan internal oleh pemimpin yang menyebabkan permasalahan dibawah ini:

- 1) Kurangnya ketegasan menyebabkan beberapa anggota dan BPH menjadi bersikap santai tanpa tekanan walaupun dalam kondisi yang salah.
- 2) Adanya ketidakpercayaan terhadap pemimpin karena pemimpin bersikap *inconsisten* dan kurang disiplin.

- 3) Adanya ketimpangan atau kesenjangan dari BPI.
- 4) Sementara dari sekretaris jendral dalam menghadapi permasalahan terlalu santai, dan berdampak pada *time line* dan evaluasi yang kurang maksimal.
- 5) Dari lamanya respon eksekusi keputusan BPI terhadap persetujuan program kerja.
- 6) Rata-rata BPH terutama KP tidak mampu untuk menjaga anggota dengan baik, karena permasalahan internal dan kurangnya terkontrol oleh BPI.
- 7) Sosialisasi yang kurang menyebabkan *dhawabit* pada akhirnya mulai luntur sejalan dengan komitmen organisasi yang menurun.

Tabel 4.3
Rangkuman Penilaian
Gaya Kepemimpinan

Posisi Jabatan	Nilai Positif	Nilai Negatif
Ketua Umum (Ketum)	Tegas, mampu membakar semangat, & berkharisma	Kaku, dingin, keras, kurang apresiasi, kurang memberi mendengarkan ide dan menakutkan
Ketua Keputrian	<i>Humbel</i> , motivator, fleksibel, mengayomi, solutif, menyentuh hati, tegas, & tegas	Sering tidak memperhatikan kondisi tubuh
Sekretaris Jendral (Sekjen)	<i>Humbel</i> bukan pada bahasan organisasi	<i>Follow up</i> kurang, <i>slow respon</i> , terbuka hanya pada beberapa orang, kurang disiplin dan tidak tegas.

Sumber : UAKI UB, 2017

Dari penjabaran kondisi ideal pemimpin disimpulkan bahwa sebenarnya UAKI memerlukan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dengan porsi yang jauh lebih besar. Terkait tentang pendampingan yang baik terhadap bawahan, menimbulkan kepedulian, menyalurkan semangat, memberikan kebebasan dalam berpendapat, dan contoh karakter pemimpin yang harus kuat adalah kondisi yang dibutuhkan disaat ini yang memiliki permasalahan komunikasi internal yang cukup serius. Kondisi yang mendekati karakter yang ideal adalah Ketua Keputrian UAKI UB. Di samping itu UAKI dalam perkembangan generasi saat ini, memerlukan gaya kepemimpinan

transaksional dengan porsi yang cukup. Kondisi tersebut ditujukan untuk menghadapi perubahan generasi saat ini dan menghadapi perubahan budaya yang datang dari luar.

KESIMPULAN

1. Dari perubahan struktur dan pola gaya kepemimpinan di periode 2017-2018 tersebut menyebabkan penurunan etos kerja dan perubahan budaya organisasi UAKI secara keseluruhan baik ditataran BPH atau anggota.
2. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap etos kerja di UAKI UB karena pada dasarnya pemimpin adalah teladan dan motivator bagi anggota.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan budaya yang terjadi di UAKI UB, karena pemimpin adalah karakter yang berpengaruh dan pemegang kebijakan yang mengikat di organisasi.
4. Karakter dari gaya kepemimpinan transformasional

dibutuhkan dengan porsi yang lebih besar. Tetapi gaya kepemimpinan transaksional pun sangat butuh untuk diterapkan sebagai tujuan untuk menyesuaikan perubahan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, UWS. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMZIS Bandung', *STIE Pasundan Bandung*, vol. IX, No. 2, viewed October, 2015, pp. 136.
- Agus, R, Suminar, JR, Hadisiwi, P & Karlinah,S. 2019. *The Future of Organizational Comunication in The Industrial Era 4.0*. Aksel Media Akselerasi, Bandung.
- Agustin, A. 2017. *Budaya Organisasi dan Manajemen*, Viewed 1 Januari 2017, <http://annisaagustin24.blogspot.com/2017/01/budaya-organisasi-dan-manajemen-kinerja.html>

- Agustiyani, E. 2015. *Pembahasan Budaya Organisasi Kuat dan Lemah*, Viewed 2 Juli 2015, http://elmagustriyani.blogspot.com/2015/07/budaya-organisasi-kuat-dan-lemah_2.html
- Almasri, MN. 2016. 'Manajemen Sumber Daya Manusia : Implementasi Dalam Pendidikan Islam', *STAI Al-Azhar Pekanbaru*, vol. XIX, No. 2, pp. 137.
- Al-Anbiya. *Para Nabi*. Holy book, Al-quran, Makkiyah.
- Ar-Ra'd. *Guruh Petir*. Holy book, Al-quran, Madaniyah.
- Desky, H. 2014. 'Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepaas Lhokseumawe', *STAIN Malikussaleh Lhokseumaue*, vol, VIII, No.2, pp. 461.
- Fajra, FK. 2011. 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam', Skripsi. Universitas Andalas.
- Faturahman, BM. 2018. 'Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi', *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*, vol. X, No, 1, pp. 2.
- Firman, MJ. 2017. 'Pengaruh Stres Kerja, Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Redaksi Pada PT. Media Fajar di Kota Makasar', Tesis. Universitas Hasanuddin.
- Gustomo, A, & Silvianita, A. 2009. 'Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan'. Pp. 2
- Heryansyah, T. 2017. *Tujuh Pengertian Perubahan Sosial Menurut Para Ahli*, ruangguru_, Viewed 21 November 2017, <https://blog.ruangguru.com/7-pengertian-perubahan-sosial-menurut-para-ahli>, Dalam *Jurnal Al-Thoriq*.

- Hillaliyyah, N. 2016. 'Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Sentosa Alam Bahtera di Bandar Lampung', Skripsi. Universitas Bandar Lampung
- Hutajulu, SM & Supriyanto. 2013. 'Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Pada PT. Inalum Kabupaten Batubara', *Politeknik LP3I Medan*, vol 02, No. 02, pp. 31.
- Indrawan, P & Yaniawati, P. 2014. *Metodologi Penelitian*. PT. Refika Aditama, cetakan ke 1, Bandung.
- Irwanti, D.'Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Melalui Sosialisasi Budaya Organisasi', Universitas Muhammadiyah Purworejo. Pp, 4.
- Jondar, A, & Sudarsono, H. 2015. 'Karakteristik Budaya Organisasi di Klinik Dr. Eko Surabaya', *Universitas Teknologi Surabaya*, vol. IX, No. 1, pp. 47.
- Jondar, A & Sudarsono, H.2015.'Karakteristik Budaya Organisasi di Klinik Dr. Eko, Surabaya', *Universitas Teknologi Surabaya*, vol. IX, No. 1,PP. 51. Konsep budaya organisasi.Viewed 5 Desember 2018, <https://www.asikbelajar.com/konsep-budaya-organisasi/>
- Komsiyah, I. 2016.'Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan', *IAIN Tulungagung*, vol. 04, No. 02, pp. 303.
- Lusiana, R. 2015. 'Profil Pemahaman Mahasiswa dalam Mengaplikasikan Metode Penyelesaian Sistem Persamaan Linier', *IKIP PGRI Madiun*, vol. III, No. 2, pp. 40.
- Mauliza, P, Yusuf, R & Ilhamsyah, TR.2016. 'Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayatul

- Hisbah Kota Banda Aceh’, *Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala*, vol. II, No.2, pp.192.
- Moleong, L. 2002. *Metodologi penelitian kualitatif*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Napitupulu, TA & Medina, DA. 2010. ‘Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keberhasilan Pengembangan E-Government’, *BINUS University*, vol. III, No. 1, pp. 383.
- Ningrum AOC. 2015. *BAB III Metodologi Penelitian*. Media realeas, 2015. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Viewed 10 November 2018, <http://digilib.unila.ac.id/15233/18/BAB%20III.pdf>
- Purnama, NWY & Putra, MS. 2016. ‘Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Pemimpin di Samabe Bali Suite and Villas’, *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana*, vol. v, No. 7, pp. 4310.
- Putri, DB. 2017. ‘Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Etos Kerja Pada Karyawan Non Medis RS PKU Muhammadiyah Surakarta’, Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Purwitasari, O. 2017. ‘Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil’, Skripsi. Universitas Sanata Dharma.
- Riani, AL. 2011. *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Rosnani, T. 2012. ‘Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja’, *Universitas Tanjungpura Pontianak*, vol. III, No. 1, pp. 4
- Sari, IP. 2009. ‘Hubungan Antara Etos Kerja Dengan Prestasi Kerja Karyawan Industri Batik Semarang di Kita Semarang’, Skripsi. Universitas Negri Semarang, Semarang.

- Sarjono. 2016. 'Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bukit Asam (Persero) TBK', Tesis. Universitas Lampung.
- Septyan, FB, Musadieg, MA, & Mukzam MD. 2017.'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja', *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*, vol. 53, No. 1, pp. 82.
- Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional*, viewed 28 November 2018, <https://media.neliti.com/media/publications/56599-ID-karakteristik-kepemimpinan-transformasio.pdf>
- Silistyaningsih, Dewi, AS, & Wijayanti, YT. 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, vol. XI, No. 2, pp. 91.
- Soeratno, & Arsyad, L. 1999. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. UPP AMP YKPN, Cetakan ke 3, Yogyakarta.
- Solihah, S. 2014.'Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional', Tugas Kepemimpinan: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 01 April 2015.
- Sukardewi, N, Dantes, N & Natajaya, N. 2013.'Kontribusi *Adversity Quotient (AQ)*, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Ampalapura', *Universitas Pendidikan Ganeha Singaraja Indonesia*, vol. IV. No.1, Viewed, 20 Desember 2018. <https://media.neliti.com/media/publications/75887-ID-kontribusi-adversity-quotient-aq-etos-ke.pdf>
- Supradi, AI. 2014. 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan', Skripsi, Universitas Telkom.

- Surono, Dhiana, P, & Warso, MM. 2016. 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Etos Kerja Sebagai Variable Intervening pada PT. Muliapack Gravurindo Semarang', *Universitas Pandanara Searang*, vol. II, No. 02.
- Suseno, H & Triwanggono, A. 2018. 'Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kesil Menengah', Universitas Sanata Dharma. vol. I, No. 1, pp. 102.
- Sustrahidayat, IR. 2009. *Etos Kerja & Logika Berpikir Islam*. UIN-Malang press, cetakan 1, Malang.
- Ungriwalu, SM. 2012. 'Kepemimpinan Partisipatif', *Administrasi Negara FISIP-Universitas Muzamus Merauke*, vol. I, No. 1, pp, 2.
- Wicaksono, I. 'Hakekat Kepemimpinan', *Makalah Kepemimpinan, Women's college (NEHU)*,
- UAKI UB, 2015. *RISKA UAKI UB*, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur.
- UAKI UB, 2015. *TIEKA UAKI UB*, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur.
- UAKI UB, 2017. *TIEKA UAKI UB*, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur.
- UAKI UB, 2018. *AD/ART UAKI UB*, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur.
- UAKI UB, 2018. *Struktur Organisasi*, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur.
- UAKI UB. 2018. *Struktur Organisasi*, viewed 20 December 2018, <UAKI.ub.ac.id>