

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE FORMATION AND INTERNALIZATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE: A NARRATIVE LITERATURE REVIEW

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PEMBENTUKAN DAN INTERNALISASI BUDAYA ORGANISASI: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR NARATIF

Leonard Handoyo¹, Hasan Basri²

Universitas Muhammadiyah Malang¹, Universitas Hasanuddin²
anjuleo@gmail.com, acang.cool@gmail.com

ABSTRACT

Leadership is one of the most consistent determinants in the formation, strengthening, and transmission of organizational culture. This article aims to examine, through a narrative approach, how leadership influences the process of shaping organizational values and how these values are internalized by organizational members. The study employs a narrative literature review of relevant national and international scholarly articles, particularly those indexed in reputable academic databases. The findings indicate that leaders serve as the primary architects of organizational culture through mechanisms of meaning-making, role modeling, establishing selection and promotion criteria, allocating attention and resources, and responding to organizational crises. Transformational leadership, in particular, has been consistently shown to be positively associated with enhanced organizational commitment, job satisfaction, and employee performance, with organizational culture functioning as both a mediating and moderating variable. The process of cultural internalization occurs through continuous socialization, consistent communication of organizational values, exemplary leadership behavior, and reinforcement through reward and sanction systems. This review concludes that the effectiveness of leadership in cultivating a strong organizational culture depends on the consistency between the values communicated and the leader's actual day-to-day behavior. Practical implications and directions for future research are also discussed.

Keywords: *leadership; organizational culture; value internalization; transformational leadership; narrative literature review*

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan salah satu determinan paling konsisten dalam pembentukan, penguatan, dan pewarisan budaya organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara naratif bagaimana kepemimpinan mempengaruhi proses pembentukan nilai-nilai organisasi serta bagaimana nilai-nilai tersebut diinternalisasi oleh anggota organisasi. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur naratif (narrative literature review) terhadap artikel-artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan, khususnya yang terindeks pada basis data bereputasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa pemimpin berperan sebagai arsitek utama budaya melalui mekanisme penciptaan makna, pemberian teladan, penentuan kriteria seleksi dan promosi anggota, alokasi perhatian dan sumber daya, serta respons terhadap krisis organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional secara khusus terbukti berhubungan positif dengan penguatan komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja anggota organisasi melalui penguatan budaya organisasi sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Proses internalisasi budaya berlangsung melalui sosialisasi berkelanjutan, komunikasi nilai yang konsisten, keteladanan pemimpin, serta penguatan melalui sistem penghargaan dan sanksi. Kajian ini menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang kuat bergantung pada konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan dan perilaku aktual pemimpin sehari-hari. Implikasi praktis dan arah penelitian lanjutan turut dibahas.

Kata Kunci: *kepemimpinan; budaya organisasi; internalisasi nilai; kepemimpinan transformasional; tinjauan literatur naratif*

1. PENDAHULUAN

Organisasi, baik yang berorientasi profit maupun nirlaba seperti lembaga pendidikan, tidak dapat dipisahkan dari sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang mengarahkan cara anggotanya berpikir, bersikap, dan bertindak. Sistem nilai tersebut lazim disebut sebagai budaya organisasi, yaitu pola asumsi dasar yang dipelajari suatu kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik sehingga dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasakan persoalan organisasi (Schein, 2010).

Salah satu faktor yang paling banyak disorot dalam literatur manajemen sebagai pembentuk sekaligus penjaga budaya organisasi adalah kepemimpinan. Pemimpin tidak sekadar mengelola struktur dan proses kerja, tetapi juga menjadi rujukan simbolik tentang nilai apa yang dianggap penting dalam organisasi (Schein, 2010). Berbagai kajian empiris di Indonesia menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi maupun dengan luaran organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional (Mukmin & Prasetyo, 2021; Hasyim & Nuridin, 2020; Isvandiari, 2018).

Pada konteks sektor pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah juga terbukti berkontribusi terhadap budaya organisasi sekolah yang pada akhirnya mempengaruhi kompetensi dan kinerja guru (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020; Harahap, Lapisa, Milana, & Sari, 2023). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan visioner dan partisipatif dilaporkan lebih berhasil menumbuhkan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dibandingkan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang cenderung otoritatif (Nurlina, Rosani, Lestari, Valianti, & Kristiawan, 2022).

Meskipun studi mengenai hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi cukup banyak dilakukan dengan pendekatan kuantitatif pada konteks organisasi tertentu, kajian yang secara khusus menelaah mekanisme pembentukan dan proses internalisasi budaya organisasi oleh kepemimpinan secara konseptual dan naratif relatif masih terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada pengujian hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan kinerja atau kepuasan kerja, dengan budaya organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi atau moderasi semata (Nurkarim, 2023; Khoirunnisa, Nurhasanah, Sukmawati, & Sulaeman, 2025), tanpa menjelaskan secara mendalam bagaimana proses pembentukan nilai tersebut berlangsung maupun bagaimana nilai itu diinternalisasi oleh anggota organisasi dari waktu ke waktu.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan untuk (1) mengkaji mekanisme kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi, (2) menelaah proses internalisasi budaya organisasi oleh anggota organisasi, dan (3) merumuskan implikasi teoretis dan praktis dari kajian tersebut. Artikel ini disusun dengan pendekatan tinjauan literatur naratif guna mensintesis temuan-temuan dari berbagai konteks organisasi, termasuk konteks pendidikan, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan kepemimpinan dan budaya organisasi.

2. METODE

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan tinjauan literatur naratif (*narrative literature review*), yaitu suatu metode kajian yang bertujuan untuk mensintesis, menginterpretasikan, dan mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber literatur secara kualitatif tanpa protokol pencarian dan penilaian kualitas yang seketat *systematic review*, namun tetap mengedepankan kredibilitas sumber yang digunakan (Schein, 2010). Pendekatan ini dipilih karena tujuan kajian adalah membangun pemahaman konseptual yang komprehensif mengenai keterkaitan antarvariabel, bukan menguji hipotesis secara statistik.

Sumber literatur yang digunakan dalam kajian ini terdiri atas artikel jurnal ilmiah nasional yang terindeks Science and Technology Index (SINTA) dan basis data internasional,

ditelusuri melalui mesin pencari akademik dengan kata kunci “kepemimpinan”, “budaya organisasi”, “internalisasi nilai organisasi”, dan “leadership organizational culture”. Kriteria inklusi meliputi artikel yang membahas hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi baik pada konteks organisasi bisnis maupun organisasi pendidikan, diterbitkan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, serta memiliki identitas digital object identifier (DOI) yang dapat diverifikasi. Artikel yang tidak relevan secara tematik atau tidak dapat diakses metadatanya dikeluarkan dari kajian.

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahap, yaitu (1) identifikasi tema-tema utama dari literatur yang telah dikumpulkan, (2) kategorisasi temuan berdasarkan mekanisme kepemimpinan dalam pembentukan budaya dan mekanisme internalisasi budaya oleh anggota organisasi, serta (3) sintesis naratif untuk menghasilkan simpulan yang koheren dan implikasi praktis-teoretis.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Kepemimpinan sebagai Arsitek Budaya Organisasi

Schein (2010) menegaskan bahwa fungsi paling unik dan esensial dari kepemimpinan adalah penciptaan dan pengelolaan budaya, karena pada tahap awal pembentukan organisasi, pendiri dan pemimpin awal menanamkan asumsi, keyakinan, dan nilai yang menjadi cikal bakal budaya organisasi. Pemimpin membentuk budaya melalui sejumlah mekanisme utama, yaitu apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kendalikan secara rutin; bagaimana mereka bereaksi terhadap insiden kritis dan krisis organisasi; kriteria yang digunakan dalam alokasi sumber daya, rekrutmen, seleksi, promosi, dan pemberhentian anggota; serta keteladanan perilaku yang mereka tunjukkan sehari-hari (Schein, 2010).

Temuan empiris di berbagai jenis organisasi mendukung proposisi tersebut. Pada organisasi bisnis, gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin terbukti berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya budaya organisasi yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan (Mukmin & Prasetyo, 2021; Hermawan, Adiyani, & Darsono, 2022). Demikian pula, budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan berkontribusi terhadap kinerja karyawan pada berbagai sektor industri, menandakan bahwa kedua variabel tersebut saling memperkuat satu sama lain (Hasyim & Nuridin, 2020; Isvandiari, 2018).

Pada konteks organisasi pendidikan, peran kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kedudukan yang sebanding. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama mempengaruhi kompetensi dan kinerja guru (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020), sedangkan kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan yang visioner serta memperkuat nilai-nilai organisasi melalui komunikasi partisipatif dilaporkan berhasil membangun budaya organisasi sekolah yang adaptif terhadap perubahan (Nurlina, Rosani, Lestari, Valianti, & Kristiawan, 2022). Hal ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan pendidikan bukan sekadar fungsi administratif, melainkan juga fungsi kultural yang membentuk cara pandang bersama seluruh warga sekolah.

3.2. Kepemimpinan Transformasional dan Penguatan Budaya Organisasi

Di antara berbagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional secara konsisten dilaporkan memiliki keterkaitan yang kuat dengan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh kemampuan pemimpin menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan memperhatikan kebutuhan individu anggota, terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi (Djuraidi & Laily, 2020; Fachrurazi, Rezeki, & Dirhamsyah, 2022; Mukaffi & Anam, 2020).

Kajian pada tataran psikologis-organisasional turut menunjukkan bahwa kualitas hubungan pemimpin dan pengikut, termasuk modal psikologis yang dimiliki keduanya, berhubungan dengan iklim layanan organisasi yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja

(Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010). Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak pada perilaku individu semata, tetapi juga menciptakan iklim dan budaya kolektif yang mendukung performa organisasi secara keseluruhan.

Pada sektor pendidikan dasar dan menengah, penerapan metode kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah juga dilaporkan efektif dalam mewujudkan budaya sekolah yang mendukung tujuan-tujuan strategis, seperti terciptanya lingkungan sekolah yang sehat dan kondusif bagi proses belajar mengajar (Prasetya, 2021). Konsistensi temuan lintas sektor ini mengindikasikan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional bersifat relatif universal dalam membentuk budaya organisasi yang kuat, terlepas dari jenis organisasinya.

3.3. Mekanisme Internalisasi Budaya Organisasi oleh Anggota

Pembentukan budaya oleh pemimpin belum tentu serta-merta diikuti oleh internalisasi nilai pada level individu anggota organisasi. Internalisasi merupakan proses ketika nilai-nilai organisasi yang semula bersifat eksternal berangsur-angsur diterima dan dihayati sebagai bagian dari sistem keyakinan pribadi anggota, sehingga perilaku yang sesuai dengan nilai organisasi dilakukan bukan karena paksaan melainkan karena kesadaran dan keyakinan pribadi (Schein, 2010).

Studi pada organisasi sekolah menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi yang konsisten berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru, yang mengindikasikan bahwa proses internalisasi nilai berjalan efektif ketika didukung oleh penguatan struktural, seperti kebijakan, sistem penghargaan, dan pembinaan berkelanjutan (Hasibuan & Hadijaya, 2024). Demikian pula, kompetensi dan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah yang mumpuni dilaporkan berperan penting dalam memperkuat penghayatan nilai-nilai organisasi oleh guru dan staf sekolah (Hakim & Samiyah, 2024).

Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah yang disertai dengan penguatan kompetensi guru turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru, yang secara tidak langsung menggambarkan derajat internalisasi nilai organisasi pada level individu (Ningsih, Fitria, & Fitriani, 2020). Kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas juga dilaporkan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan, yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik berdampak pada capaian-capaian organisasional yang lebih luas (Mariana, 2025).

Berdasarkan sintesis temuan-temuan tersebut, proses internalisasi budaya organisasi dapat dipahami berlangsung melalui empat mekanisme utama. Pertama, sosialisasi berkelanjutan, yaitu proses pengenalan nilai-nilai organisasi kepada anggota baru maupun lama secara terus-menerus melalui orientasi, pelatihan, dan komunikasi rutin. Kedua, keteladanan pemimpin, yaitu konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan pemimpin dan perilaku aktual pemimpin sehari-hari, yang menjadi rujukan perilaku bagi anggota organisasi (Schein, 2010). Ketiga, penguatan melalui sistem penghargaan dan sanksi, yaitu pengaitan nilai-nilai organisasi dengan konsekuensi nyata bagi anggota, baik berupa apresiasi maupun teguran (Hasibuan & Hadijaya, 2024). Keempat, partisipasi aktif anggota dalam proses pengambilan keputusan, sehingga nilai organisasi tidak dipersepsikan sebagai sesuatu yang dipaksakan dari atas, melainkan hasil kesepakatan bersama (Nurlina, Rosani, Lestari, Valianti, & Kristiawan, 2022).

3.4. Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoritis, kajian ini memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua konstruk yang saling berkelindan dan sulit dipisahkan secara analitis, sebagaimana ditegaskan oleh Schein (2010) bahwa begitu suatu budaya organisasi terbentuk, budaya tersebut pada gilirannya akan menentukan kriteria kepemimpinan seperti apa yang

dianggap sesuai dan dapat diterima oleh organisasi. Dengan kata lain, hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi bersifat resiprokal, bukan satu arah.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa organisasi, termasuk lembaga pendidikan, perlu memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional bagi para pemimpinnya, mengingat gaya kepemimpinan tersebut terbukti secara konsisten berhubungan dengan penguatan budaya organisasi yang positif (Djuraidi & Laily, 2020; Fachrurazi, Rezeki, & Dirhamsyah, 2022). Selain itu, organisasi perlu merancang sistem sosialisasi nilai dan sistem penghargaan yang terintegrasi agar proses internalisasi budaya tidak berhenti pada tataran kognitif semata, tetapi benar-benar terwujud dalam perilaku nyata anggota organisasi sehari-hari.

4. KESIMPULAN

Kajian literatur naratif ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam pembentukan budaya organisasi, baik melalui penciptaan makna, keteladanan, maupun penentuan kriteria seleksi dan alokasi sumber daya organisasi. Kepemimpinan transformasional secara khusus terbukti memiliki hubungan yang konsisten dengan penguatan budaya organisasi pada berbagai konteks organisasi, termasuk organisasi bisnis dan lembaga pendidikan. Proses internalisasi budaya organisasi oleh anggota berlangsung melalui sosialisasi berkelanjutan, keteladanan pemimpin, penguatan struktural berupa sistem penghargaan dan sanksi, serta partisipasi aktif anggota dalam pengambilan keputusan.

Kajian ini memiliki keterbatasan karena bersifat naratif dan tidak menerapkan protokol pencarian serta penilaian kualitas literatur yang seketat *systematic literature review*, sehingga berpotensi mengandung bias seleksi sumber. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan kajian sistematis (*systematic literature review*) atau meta-analisis guna mengukur besaran efek kepemimpinan terhadap budaya organisasi secara lebih presisi, serta penelitian empiris longitudinal untuk menelaah dinamika proses internalisasi budaya organisasi dari waktu ke waktu, khususnya pada konteks organisasi pendidikan di Indonesia.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Fachrurazi, F., Rezeki, F., & Dirhamsyah, D. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui work engagement dan budaya organisasi pada PT TOA Bekasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 12(3), 236–246. <https://doi.org/10.52643/jam.v12i3.2470>
- Hakim, L., & Samiyah, S. (2024). Strategi keterampilan kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial*, 3(3), 177–181. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v3i3.625>
- Harahap, R. R., Lapisia, R., Milana, M., & Sari, D. Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 226–231. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802–2809. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1284>
- Hasyim, P., & Nuridin, N. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT KAO Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 8(2), 44–56. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v8i2.422>
- Hermawan, R., Adiyani, R., & Darsono, D. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada CV. Ti Aval Tasikmadu). *Jurnal Ganeshwara*, 3(1). <https://doi.org/10.36728/jg.v3i1.2346>

- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi dan kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>
- Isvandiari, A. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Toeng Market Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 12(2). <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i2.11>
- Khoirunnisa, A., Nurhasanah, N., Sukmawati, R., & Sulaeman, E. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3), 4708–4716. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.6384>
- Mariana, D. (2025). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(1), 228–236. <https://doi.org/10.36636/primed.v5i1.5248>
- Mukaffi, Z., & Anam, S. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Geoekonomi*, 11(1), 102–110. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v11i1.115>
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Ningsih, E., Fitria, H., & Fitriani, Y. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 145–160. <https://doi.org/10.59141/japendi.v1i02.3>
- Nurkarim, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus di PT Swadharma Sarana Informatika). *Journal on Education*, 5(3). <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1490>
- Nurlina, N., Rosani, M., Lestari, N. D., Valianti, R. M., & Kristiawan, M. (2022). The influence of organizational culture and leadership on principal's organizational commitment. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(1). <https://doi.org/10.29210/020221610>
- Prasetya, H. (2021). Penerapan metode kepemimpinan transformasional untuk mewujudkan sekolah sehat. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 6(1), 17–26. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v6i1.183>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>