

**KARAKTERISTIK GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGELOLAAN  
ORGANISASI UNIT KEGIATAN MAHASISWA KRISTEN PROTESTAN  
(UKMKP) UNIVERSITAS NEGERI MEDAN: STUDI KUALITATIF DESKRIPTIF**

Cinta Kasih Beatrice Nababan<sup>1</sup>, Dwi Amalia<sup>2</sup>, Fatria Hudayah<sup>3</sup>,  
Rotua Sahat Pardamean Simanullang<sup>4</sup>

<sup>1234</sup>Program Studi Administrasi Perkantoran Universitas Negeri Medan

<sup>1</sup>[cintanabababan303@gmail.com](mailto:cintanabababan303@gmail.com), <sup>2</sup>[Amaliapangsu@gmail.com](mailto:Amaliapangsu@gmail.com),

<sup>3</sup>[fatriahudayah86@gmail.com](mailto:fatriahudayah86@gmail.com), <sup>4</sup>[rotua@unimed.ac.id](mailto:rotua@unimed.ac.id)

**ABSTRACT**

*Leadership shapes how student organizations manage members, distribute responsibilities, and maintain the continuity of their programs. However, leadership practices in religious student organizations have received limited attention from the perspectives of leaders, administrators, and members. This study aims to describe leadership characteristics in managing the Protestant Christian Student Activity Unit (UKMKP) at Universitas Negeri Medan. The study employed a descriptive qualitative approach with a case study design. Six informants were purposively selected, consisting of a chairperson, vice chairperson, two division administrators, and two active members, identified as I1 to I6. Data were collected through semi-structured interviews supported by organizational documentation concerning member distribution and practices related to decision-making, communication, task and authority distribution, supervision, motivation, problem-solving, evaluation, and relationships between leaders and members. The data were analyzed through data collection, coding, categorization, theme development, comparison across sources, and interpretation. The findings revealed four interconnected themes: participatory decision-making while allowing the chairperson to make direct decisions in emergency situations and budget-related matters; two-way communication that enables members to ask questions and influence decisions directly; delegation of authority to specific divisions accompanied by coordination and reporting; and personal support, dialogue-based conflict resolution, and joint evaluation after activities. Overall, leadership practices tend to combine directive and participatory approaches. Direct decisions and firm instructions are used in certain situations when the chairperson is responsible for maintaining continuity. These findings suggest that leadership is better understood as a participatory pattern that adapts to organizational needs, activity characteristics, and the level of responsibility of involved parties.*

**Keywords:** *leadership style, participatory leadership, student organization*

## **ABSTRAK**

Kepemimpinan menentukan bagaimana organisasi mahasiswa mengelola anggota, membagi tugas, dan menjaga keberlanjutan program. Namun, praktik kepemimpinan dalam unit kegiatan mahasiswa kerohanian masih relatif jarang dikaji secara bersamaan dari perspektif pemimpin, pengurus, dan anggota. Penelitian ini bertujuan menjelaskan karakteristik kepemimpinan dalam pengelolaan Unit Kegiatan Mahasiswa Kristen Protestan (UKMKP) di Universitas Negeri Medan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Enam informan dipilih secara purposive, terdiri atas ketua, wakil ketua, dua pengurus bidang, dan dua anggota aktif yang diberi kode I1 hingga I6. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur yang didukung dokumentasi organisasi mengenai distribusi anggota serta praktik pengambilan keputusan, komunikasi, pembagian tugas dan wewenang, pengawasan, motivasi, penyelesaian masalah, evaluasi, dan hubungan pemimpin dengan anggota. Data dianalisis melalui tahapan pengumpulan data, pemberian kode, pengelompokan, pembentukan tema, perbandingan informasi dari berbagai sumber, dan interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan empat tema yang saling berkaitan, yaitu pengambilan keputusan partisipatif dengan ruang bagi ketua untuk mengambil keputusan langsung dalam keadaan darurat dan urusan anggaran; komunikasi dua arah yang memungkinkan anggota menyampaikan pertanyaan dan memengaruhi keputusan; pendelegasian wewenang kepada bidang tertentu disertai koordinasi dan pelaporan; serta dukungan pribadi, penyelesaian konflik melalui dialog, dan evaluasi bersama setelah kegiatan. Secara keseluruhan, kepemimpinan cenderung memadukan pendekatan direktif dan partisipatif. Keputusan langsung dan instruksi tegas digunakan pada situasi tertentu ketika ketua bertanggung jawab menjaga keberlanjutan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan lebih tepat dipahami sebagai pola partisipatif yang menyesuaikan situasi, dengan kebutuhan organisasi, karakteristik kegiatan, dan tingkat tanggung jawab setiap pihak yang terlibat.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, kepemimpinan partisipatif, organisasi mahasiswa

### **A. Pendahuluan**

Kepemimpinan adalah proses yang memengaruhi individu untuk bergerak bersama ke arah tujuan yang disepakati (Northouse, 2019), dan proses ini terlihat dalam aktivitas sehari-hari: siapa yang dilibatkan sebelum diambil keputusan dan

sejauh mana anggota diberikan kesempatan untuk menjalankan tanggung jawab mereka.

Dalam organisasi mahasiswa, isu ini memiliki karakteristik tersendiri. Keanggotaan sifatnya sukarela dan komitmen dari anggota dapat bersaing dengan tuntutan akademis, sehingga

pemimpin tidak bisa hanya bergantung pada otoritas formal. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa perilaku pemimpin berdampak pada kepuasan dan keterlibatan anggota, dan pengaruh tersebut lebih terasa dalam konteks sukarela karena anggota bisa mundur tanpa konsekuensi administratif.

Unit Kegiatan Mahasiswa Kristen Protestan (UKMKP) di Universitas Negeri Medan memfasilitasi aktivitas keagamaan serta pengembangan kemampuan mahasiswa, dengan pengurus inti, koordinator bidang, dan anggota yang tersebar di berbagai fakultas.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas tentang gaya kepemimpinan dalam organisasi mahasiswa. Bantam, Aulia, Zulfahrani, dan Bitsyara (2024) mengidentifikasi kecenderungan untuk melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, sedangkan Muhammad (2024) menemukan bahwa pola demokratis dan partisipatif lebih efektif dalam meningkatkan motivasi anggota di unit kegiatan mahasiswa. Di luar konteks kemahasiswaan, Rachmadhani dan Manafe (2023) menunjukkan bahwa

kepemimpinan yang bersifat demokratis memberikan dampak positif terhadap keterlibatan anggota dalam organisasi.

Penelitian ini berfokus pada karakteristik kepemimpinan dalam pengelolaan UKMKP Universitas Negeri Medan yang dialami oleh ketua, pengurus, dan anggota. Penelitian tidak dimulai dari asumsi bahwa kepemimpinan dalam organisasi tersebut bersifat demokratis, otoriter, atau laissez-faire; label tersebut harus dibangun berdasarkan data yang ada. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan pola kepemimpinan yang muncul dari pengalaman informan serta merumuskan karakteristik yang didukung oleh hasil wawancara, sehingga dapat memberikan masukan praktis untuk pengelolaan organisasi kemahasiswaan.

Untuk menghindari penilaian mengenai gaya kepemimpinan yang bersifat subjektif, penelitian ini menggunakan kerangka kepemimpinan demokratis/partisipatif dalam analisis data, dengan indikator operasional berupa keterlibatan anggota dalam proses pengambilan

keputusan, kesempatan untuk mengemukakan pendapat, komunikasi dua arah, musyawarah, keterbukaan terhadap masukan, dan pembagian tanggung jawab (Lewin, Lippitt, dan White, 1939; Northouse, 2019). Perspektif kepemimpinan situasional (Hersey, Blanchard, dan Johnson, 2013) digunakan sebatas untuk menganalisis perubahan pendekatan dalam situasi tertentu, sementara perspektif transformasional hanya digunakan jika didukung oleh data, bukan untuk memperindah tampilan naskah secara teoritis. Kerangka ini menjadi dasar untuk pengkodean dan interpretasi di bagian Hasil dan Pembahasan, sehingga alur teori-indikator-data-temuan-interpretasi dapat dilihat dengan jelas.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan format studi kasus. Pemilihan pendekatan kualitatif dimaksudkan karena kepemimpinan yang ingin dipelajari bukanlah sesuatu yang dapat dikuantifikasi, melainkan praktik yang diinterpretasikan secara bervariasi oleh para pihak yang terlibat. Format studi kasus diterapkan

karena fokus penelitian tertuju pada satu organisasi, yaitu UKMKP Universitas Negeri Medan, dengan batasan kasus terkait praktik kepemimpinan dalam masa kepengurusan yang sedang berlangsung.

Jumlah informan terdiri dari enam orang yang dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung mereka dalam proses kepemimpinan organisasi, mencakup seorang ketua, wakil ketua, dua pengurus bidang/departemen, dan dua anggota aktif, guna memastikan data yang dihasilkan tidak hanya berasal dari pihak yang memimpin tapi juga dari pihak yang mendapat arahan. Identitas informan disamarkan menggunakan kode I1 hingga I6, dan kuantitas tidak ditetapkan berdasarkan perhitungan sampel, tetapi disesuaikan dengan kecukupan informasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan panduan yang disusun berdasarkan aspek-aspek di atas serta indikator kepemimpinan demokratis/partisipatif yang telah diuraikan dalam bagian Pendahuluan, ditambah dengan pertanyaan lanjutan untuk menggali pengalaman,

motivasi, dan contoh spesifik.. Wawancara dengan ketua dilakukan secara terpisah menggunakan tujuh pertanyaan, sementara wawancara dengan pengurus dan anggota difokuskan pada pengalaman mereka sebagai pelaksana dan penerima arahan.

Sumber utama data dari penelitian ini adalah hasil wawancara dari enam informan. Selain wawancara, penelitian ini juga memanfaatkan dokumentasi organisasi berbentuk rekapitulasi anggota UKM KP berdasarkan profil yang bertujuan untuk menjelaskan konteks serta cakupan keanggotaan organisasi, bukan untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan pernyataan ketua mengenai suatu praktik dengan pengalaman para pengurus dan anggota pada aspek serupa, agar kesimpulan tidak hanya diambil dari satu perspektif pemimpin.

Analisis dilakukan melalui proses kondensasi data, pengaturan data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles, Huberman, dan Saldaña, 2014). Hasil wawancara dibaca secara berulang dan diklasifikasikan berdasarkan

keterkaitannya dengan fokus penelitian, kemudian dipecah menjadi unit makna dan diberi kode awal seperti rapat, keterbukaan, delegasi, kepercayaan, dan musyawarah. Kode yang memiliki kedekatan dikelompokkan menjadi kategori, Dari segi etika, identitas para informan tidak dipublikasikan dan digantikan dengan kode I1 hingga I6 agar kerahasiaan pihak yang diwawancarai tetap terjaga.

### **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **1. Gambaran Umum Organisasi dan Informan**

UKM KP Universitas Negeri Medan memiliki keanggotaan yang tersebar pada tujuh unit pelayanan tingkat fakultas. Dokumentasi organisasi berupa rekapitulasi anggota berdasarkan profil menunjukkan jumlah anggota sebanyak 873 orang dengan sebaran sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1 Rekapitulasi Anggota UKM KP Berdasarkan Unit Pelayanan**

| Unit pelayanan | Jumlah anggota | %     |
|----------------|----------------|-------|
| FMIPA          | 250            | 28,6% |
| FBS            | 167            | 19,1% |
| FT             | 110            | 12,6% |
| FIP            | 109            | 12,5% |
| FEB            | 106            | 12,1% |

| Unit pelayanan | Jumlah anggota | %    |
|----------------|----------------|------|
| FIKK           | 67             | 7,7% |
| FIS            | 63             | 7,2% |
| Total          | 873            | 100% |

Rekapitulasi tersebut juga memerinci anggota menurut kategori profil, yaitu 316 orang pada kategori PBD, 427 orang pada kategori PB, dan 130 orang pada kategori M, sedangkan kategori PM tidak memiliki anggota. Sebaran yang tidak merata pada tujuh unit pelayanan menunjukkan pengelolaan organisasi menuntut koordinasi lintas fakultas. Data ini digunakan sebatas untuk menggambarkan cakupan organisasi yang menjadi konteks kepemimpinan.

Keenam informan menempati posisi berbeda dalam struktur organisasi sehingga pengalaman mereka terhadap praktik kepemimpinan juga berbeda, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2 Karakteristik Informan Penelitian**

| Kode | Posisi/Peran    | Lama bergabung |
|------|-----------------|----------------|
| I1   | Ketua           | 1 tahun        |
| I2   | Wakil Ketua     | 1 tahun        |
| I3   | Pengurus bidang | 1 tahun        |
| I4   | Pengurus bidang | 1 tahun        |
| I5   | Anggota aktif   | 1 tahun        |
| I6   | Anggota aktif   | 2 tahun        |

I1 memberikan sudut pandang dari seorang pemimpin, I2 bertindak sebagai penghubung antara ketua dan pengurus bidang, I3 dan I4 berperan sebagai pelaksana program, sedangkan I5 dan I6 mewakili anggota yang menerima arahan, sehingga pernyataan dari ketua dapat langsung diverifikasi dengan pengalaman mereka.

Keterangan I1 menjelaskan bahwa pengelolaan kegiatan UKM KP berlangsung melalui departemen dengan koordinator bertindak sebagai penghubung antara ketua dan anggota, baik dalam hal memberikan arahan maupun melaporkan perkembangan. Beragam program yang diadakan: di kampus berupa kegiatan persekutuan, sedangkan di luar kampus berupa konsolidasi dan pelatihan, dengan variasi antar fakultas yang disesuaikan dengan kebutuhan, contohnya penulisan karya ilmiah pada salah satu unit pelayanan. Salah satu contoh yang disampaikan I1 adalah pelatihan keterampilan seperti penggunaan keyboard, pengoperasian slide, dan menjadi pembawa acara, dilaksanakan secara bertahap hingga

para peserta menguasainya, termasuk mereka yang belum memiliki keterampilan sebelumnya. Dengan demikian, kepemimpinan dalam organisasi ini tidak hanya berfokus pada pengelolaan kegiatan rohani, tetapi juga pada pengembangan kemampuan anggotanya.

## **2. Pelibatan dalam Pengambilan**

### **Keputusan dan Komunikasi Organisasi**

Tema pertama adalah keterlibatan pengurus serta anggota dalam proses pengambilan keputusan yang berjalan berdampingan dengan adanya komunikasi dua arah. Meskipun keduanya dicantumkan secara terpisah dalam pedoman wawancara, pengalaman yang didapat oleh narasumber menunjukkan bahwa kedua hal ini terjadi dalam konteks yang sama, yaitu saat rapat dan percakapan sebelum keputusan diambil. I1 membedakan antara keputusan yang sederhana dan keputusan yang signifikan: "Sebagai ketua, saya selalu melibatkan dan mengarahkan anggota dalam setiap aktivitas organisasi. Keputusan tidak saya buat sendirian, melainkan juga mendengarkan pendapat serta

masukan dari anggota. Namun, untuk keputusan yang tidak terlalu berarti dan kecil, terkadang saya memilih untuk mengambil keputusan sendiri agar lebih efisien." Di sisi lain, untuk isu yang besar dan berhubungan dengan kepentingan organisasi, "saya akan meminta tanggapan dan pendapat dari anggota terlebih dahulu." (I1)

Keterlibatan di sini bukanlah suatu prosedur yang diterapkan secara sama, tetapi diukur berdasarkan bobot masalah yang dihadapi. Pengalaman dari pengurus dan anggota berjalan seiring. I2 menyatakan: "Ketua biasanya tidak langsung membuat keputusan sepihak. Jika masalahnya cukup besar, umumnya akan dibawa ke rapat pengurus." (I2)

Pernyataan yang hampir sama disampaikan oleh I5, yang menjelaskan bahwa untuk kegiatan besar,

I2 menjelaskan bahwa dalam rapat, anggota diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat mientras ketua mendengarkan terlebih dahulu sebelum menjawab, sedangkan I4 menambahkan bahwa saran juga bisa disampaikan melalui pengurus bidang atau langsung dalam rapat, dan

pernah ada keputusan yang diubah karena masukan dari anggota. "Kami tidak merasa harus selalu mengikuti apa yang disampaikan ketua. Kalau ada pendapat yang berbeda masih bisa dibicarakan. Biasanya ketua meminta alasan dari pendapat tersebut." (I6)

Keterangan I4 mengenai perubahan keputusan akibat masukan dari anggota menjadi indikator yang lebih kuat dibandingkan hanya sekedar memberikan kesempatan untuk berbicara, karena ruang untuk berpendapat yang tidak mempengaruhi keputusan hanya bersifat administratif. Permintaan dari ketua agar anggota menjelaskan alasannya, seperti yang diceritakan oleh I6, semakin memperkuat interpretasi tersebut, sebab opini dianggap sebagai argumen yang akan dipertimbangkan. Pertimbangan I1 tampak saat dihadapkan pada dua pendapat yang keduanya memiliki kualitas baik: jika memungkinkan, kedua pendapat akan diimplementasikan bersamaan, dan jika tidak, ia akan memilih pendapat yang paling sesuai dengan situasi organisasi, meskipun pendapat yang tidak diambil tetap dihargai karena setiap anggota memiliki hak untuk

berbicara.

Data yang tersedia menunjukkan batasan dalam keterlibatan ini. I1 menceritakan tentang sebuah program yang sudah direncanakan, namun akhirnya diputuskan untuk tidak dilanjutkan karena biayanya cukup signifikan sementara manfaatnya dianggap tidak sebanding, dan penolakan awal sebagian anggota berkurang setelah penjelasan tentang keputusan diberikan. Kasus ini menunjukkan pola yang lebih arahan, tetapi tidak sepenuhnya terpusat tanpa proses: program tersebut sebelumnya dibahas dan keputusan akhir disertai dengan penjelasan alasan yang jelas.

Pola dalam tema ini sejalan dengan karakteristik kepemimpinan demokratis dalam studi klasik oleh Lewin, Lippitt, dan White (1939), yaitu melibatkan anggota dan adanya komunikasi dua arah, serta ditemukan oleh Rachmadhani dan Manafe (2023) mengenai pentingnya keterbukaan dalam melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan. Namun, ada perbedaan penekanan dengan penelitian yang merangkum secara keseluruhan tentang gaya demokratis, seperti yang dilakukan

oleh Muhammad (2024), yang kurang menekankan pada keputusan yang bersifat direktif. Dalam data ini, keputusan direktif muncul spesifik pada persoalan anggaran dan kelayakan program, wilayah ketika pertanggungjawaban berada di tangan ketua, sejalan dengan gagasan bahwa perilaku pemimpin menyesuaikan diri dengan tuntutan situasi dan kesiapan anggota (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013), sehingga pelibatan dan ketegasan tidak perlu dibaca sebagai dua hal yang saling meniadakan.

### **3. Pendelegasian Tanggung**

#### **Jawab, Pengarahan, dan Pengawasan**

Tema kedua berfokus pada bagaimana tugas dibagi serta dikelola. Dalam data yang ada, pembagian tanggung jawab, pengarahan, dan pengawasan terlihat saling berkaitan: tanggung jawab dialokasikan berdasarkan bidang, arahan disampaikan melalui koordinator, dan pengendalian dilakukan dengan laporan kemajuan. I1 mengungkapkan:

"Pembagian tugas biasanya mengikuti spesialisasi masing-masing bidang. Saya tidak ingin semua hal ditangani

oleh pemimpin saja. Setiap bidang memiliki tanggung jawabnya sendiri. Biasanya, saya merinci target yang harus dicapai, lalu koordinator bidang mengatur pelaksanaan teknisnya." (I1)

Pembagian peran sangat jelas di sini: pemimpin mengatur target, pelaksana menetapkan metode. I3 mengemukakan pandangan yang serupa dari perspektif pengurus bidang: mereka tidak harus menunggu instruksi mengenai hal teknis karena bisa menentukan sendiri cara pelaksanaannya selama sesuai dengan bidang masing-masing, dan tugas dibagikan berdasarkan bidang dan kemampuan lalu didiskusikan jika ada hambatan. I5 menambahkan bahwa dalam struktur kepanitiaan, tugas sudah tertata dan setiap individu menyadari tanggung jawabnya. Otonomi ini tidak berarti bahwa pelaksana dibiarkan tanpa bimbingan. Pengarahan bagi anggota yang masih belum menguasai tugasnya dilakukan melalui koordinator. I1 menjelaskan bahwa anggota di sebuah departemen belum tentu langsung memahami semua tugas dan program, sehingga koordinator memberikan bimbingan, dan dia memastikan kepada koordinator apakah semua anggota

telah memahami tanggung jawab mereka.

Pengawasan mengikuti pola yang serupa. I1 mengatakan: "Saya umumnya meminta laporan kemajuan dari koordinator di bidang. Apabila terdapat masalah, kami akan mendiskusikannya. Saya tidak perlu mengecek setiap tugas satu per satu karena setiap bidang telah memiliki tanggung jawab sendiri." (I1) Penjelasan I1 mengenai persiapan program menunjukkan pengawasan yang proaktif, yaitu koordinasi dan pengecekan dilakukan beberapa minggu sebelum acara, contohnya memastikan panitia telah berlatih dan semua peralatan sudah siap. Dalam data ini, ketua menetapkan target, arahan disampaikan melalui koordinator, dan laporan kemajuan diminta; yang diberikan kepada bidang adalah metode untuk mencapai target, bukan penentuan target itu sendiri. Temuan ini lebih tepat dilihat sebagai pendelegasian yang disertai dengan pengarahan dan koordinasi, sejalan dengan teori pemberdayaan melalui distribusi wewenang (Bass & Riggio, 2006) dan penjabaran pemimpin organisasi mahasiswa sebagai pengarah serta

fasilitator (Bantam, Aulia, Zulfahrani, & Bitsyara, 2024).

#### **4. Dukungan Personal, Penyelesaian Konflik, dan Evaluasi Bersama**

Tema ketiga berfokus pada bagaimana seorang pemimpin memperlakukan anggotanya sebagai individu, bukan hanya sebagai pelaksana tugas rutinnnya, mencakup motivasi, penyelesaian konflik, evaluasi, serta interaksi sehari-hari. I1 menjelaskan bahwa anggota perlu merasakan penghargaan, bukan semata-mata diberikan tugas, sehingga setelah kegiatan selesai, diberikan apresiasi dan menanyakan kesulitan yang dihadapi anggota. I3 menyatakan ketua sering memberikan motivasi di saat kegiatan banyak dan selalu mengingatkan bahwa pelaksanaan tugas adalah tanggung jawab bersama, terutama ketika tugas kuliah menumpuk. "Saya pernah mengalami kehilangan semangat karena tugas kuliah, tetapi pengurus tidak langsung menyalahkan saya." (I6). Penyelesaian konflik mengikuti pola yang sama, yaitu memprioritaskan diskusi sebelum pengambilan keputusan. I2, I4, I5, dan I6 secara

konsisten menyatakan bahwa ketua tidak langsung memutuskan siapa yang benar, melainkan mendorong kedua belah pihak untuk berdialog dan mencari kesepakatan terlebih dahulu sebelum keputusan dibuat.

Evaluasi setelah pelaksanaan kegiatan melibatkan semua pihak yang terlibat. I2 mengungkapkan bahwa pimpinan meminta setiap departemen untuk mengungkapkan aspek yang berjalan baik dan hal yang perlu diperbaiki I6 mengilustrasikan hubungan yang lebih jarak, meskipun tetap terbuka: "Kami dapat berkomunikasi dengan pimpinan. Memang ada batasan antara pimpinan dan anggota, tetapi tidak terlalu ketat. " (I6) Penjelasan I6 menarik karena tidak menghilangkan hierarki: yang dijelaskan bukanlah hubungan tanpa jarak, melainkan hierarki yang tidak menghalangi komunikasi, sejalan dengan pola pada tema sebelumnya. Temuan mengenai dukungan personal ini sejalan dengan penelitian yang menempatkan pendelegasian tanggung jawab dan empati terhadap anggota sebagai indikator keberhasilan kepemimpinan demokratis (Andani, Renggani, Seftiansyah, Sabila, & Apriliani, 2024), serta dengan penemuan Bantam,

Nazhfia, Anggraeni, dan Thaharah (2024) yang menunjukkan bahwa pemimpin organisasi kemahasiswaan mengartikan perannya melalui hubungan interpersonal dengan anggotanya. Ringkasan tema dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3 Ringkasan Tema Hasil Analisis Data**

| <b>Tema utama</b>                                | <b>Kategori/kode</b>                 | <b>Bukti informan</b> |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Pengambilan keputusan partisipatif               | Rapat; musyawarah; partisipasi       | I1, I2, I5            |
| Komunikasi terbuka dua arah                      | Keterbukaan; suara anggota           | I2, I3, I4, I6        |
| Pendelegasian tanggung jawab disertai pengarahan | Delegasi; otonomi kerja; kepercayaan | I1, I3, I4, I5        |
| Penyelesaian konflik melalui dialog              | Dialog; titik temu                   | I2, I4, I5, I6        |
| Motivasi melalui dukungan dan apresiasi          | Penghargaan; perhatian pada kendala  | I1, I3, I6            |
| Evaluasi bersama setelah kegiatan                | Evaluasi bersama; perbaikan kegiatan | I2, I4, I5            |

## 5. Sintesis Karakteristik Gaya Kepemimpinan

Keseluruhan tema di atas menunjukkan pola yang cukup konsisten antaraspek, sebagaimana diringkas pada Tabel 4.

**Tabel 4 Pola Temuan Antaraspek Kepemimpinan dan Interpretasinya**

| <b>Aspek</b>          | <b>Temuan</b>               | <b>Interpretasi</b> |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------|
| Pengambilan keputusan | Dibahas melalui rapat untuk | Partisipatif dengan |

| Aspek                   | Temuan                                                                         | Interpretasi                  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                         | persoalan besar; ketua memutuskan sendiri pada persoalan kecil dan mendesak    | ruang direktif                |
| Komunikasi              | Anggota menyampaikan kritik dan saran; keputusan pernah berubah karena masukan | Dua arah                      |
| Pembagian tugas         | Target ditetapkan ketua; teknis diatur koordinator bidang                      | Delegatif disertai pengarahan |
| Pengawasan              | Melalui laporan perkembangan dan koordinasi pra-kegiatan                       | Terarah, bukan kontrol rinci  |
| Motivasi                | Apresiasi setelah kegiatan; kendala anggota ditanyakan                         | Berorientasi pada anggota     |
| Konflik                 | Alasan tiap pihak didengar lalu dicari titik temu                              | Musyawarah                    |
| Evaluasi                | Setiap bidang dan anggota diminta memberi masukan                              | Partisipatif                  |
| Hubungan dengan anggota | Terbuka, ada batas peran tetapi tidak kaku                                     | Tidak terlalu hierarkis       |

Dari pola yang ada, kepemimpinan dalam pengelolaan UKMKP menunjukkan ciri-ciri yang sangat partisipatif. Evaluasi dari informan berjalan sejalan dengan satu catatan yang penting. I3 berpendapat

ketua lebih demokratis karena tidak mengambil keputusan besar sendirian, I5 menilai ketua bersikap terbuka, sementara I6 memberikan penilaian yang paling mendalam: "Kalau saya melihatnya lebih ke demokratis, tetapi dalam situasi tertentu ketua memang harus memberikan keputusan karena dia yang bertanggung jawab. " (I6) Penilaian I6 mencerminkan aspek yang paling signifikan. Keputusan langsung dalam kasus program yang dibatalkan bukanlah penyimpangan dari pola partisipatif, tetapi merupakan konsekuensi dari tanggung jawab yang ada: ketika keputusan berhubungan dengan anggaran organisasi, pihak yang harus menanggung akibatnya adalah ketua, sehingga keputusan tidak bisa sepenuhnya diserahkan kepada kesepakatan. Yang tetap dijaga adalah sifat komunikatifnya, yaitu menjelaskan alasan sampai keputusan bisa diterima. Jika seluruh pola dirangkum sebagai gaya demokratis, keputusan pembatalan program terlihat sebagai pengecualian yang mengganggu, padahal keputusan itu merupakan bagian dari pola yang sama; di sisi lain, apabila keputusan langsung lebih

ditekankan, bukti partisipasi bisa jadi akan terabaikan. Karakteristik kepemimpinan dalam penelitian ini karenanya lebih tepat dinyatakan sebagai pola partisipatif yang bervariasi menurut situasi: partisipatif pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan, serta direktif pada situasi mendesak dan pada keputusan yang membawa konsekuensi anggaran.

Pola ini mendapatkan dukungan teoritis dari kepemimpinan situasional, yang memahami perilaku pemimpin sebagai penyesuaian terhadap kebutuhan situasi dan kesiapan anggota (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013). Sementara itu, elemen-elemennya tetap sejalan dengan tipologi demokratis sejak Lewin, Lippitt, dan White (1939) serta Northouse (2019), yang meliputi partisipasi anggota, komunikasi dua arah, dan fokus pada kesepakatan. Temuan ini memperkuat penelitian terkait organisasi kemahasiswaan lainnya yang juga menunjukkan kecenderungan partisipatif (Bantam, Suci, Puteri, & Hernanda, 2024; Muhammad, 2024) serta mengonfirmasi bahwa pola partisipatif tidak menghilangkan keputusan direktif dalam ranah tanggung jawab

akhir pemimpin. Karakteristik dari organisasi juga menjelaskan mengapa pola partisipatif yang bervariasi menurut konteks tampak lebih dominan dibandingkan pola yang kaku. Keanggotaan UKMKP bersifat sukarela dan komitmen anggota terhalang oleh tuntutan akademik, seperti yang diakui oleh I3 dan I6 mengenai beban tugas kuliah. Dalam situasi seperti ini, pendekatan yang terlalu mengarahkan dapat berisiko membuat anggota menjauh, sedangkan pendekatan yang sepenuhnya membebaskan arahan dapat berisiko mengorbankan koordinasi antar fakultas yang diperlukan oleh organisasi dengan anggota yang tersebar luas. Kebutuhan untuk menyesuaikan pendekatan dengan konteks dan kesiapan anggota semacam ini menjelaskan mengapa pola partisipatif dalam penelitian ini tetap memberikan ruang untuk keputusan direktif dalam situasi tertentu.

#### **D. Kesimpulan**

Analisis dari wawancara enam responden menghasilkan empat tema yang saling berhubungan. Pertama, proses pengambilan keputusan

dilakukan melalui pertemuan dan diskusi untuk permasalahan yang berpengaruh signifikan, sementara untuk masalah yang lebih kecil atau mendesak, ketua dapat mengambil keputusan langsung. Kedua, komunikasi berlangsung dalam dua arah, di mana terdapat ruang untuk menyampaikan kritik serta saran, dan keputusan dapat berubah berkat umpan balik dari anggota. Ketiga, tanggung jawab didistribusikan kepada bidang tertentu dengan pemisahan peran yang jelas antara penentuan target dan pengelolaan teknis, yang didukung oleh pengarahan dari koordinator dan pengawasan berdasarkan laporan perkembangan. Keempat, dukungan pribadi, penyelesaian konflik melalui dialog, dan evaluasi kolektif setelah kegiatan menjaga keterlibatan anggota dalam organisasi yang bersifat sukarela. Melihat keseluruhan pola tersebut, gaya kepemimpinan dalam pengelolaan UKM KP menunjukkan karakteristik dominan yang partisipatif, dengan keputusan yang lebih tegas pada situasi mendesak dan hal-hal yang berkaitan dengan anggaran, yaitu saat tanggung jawab ada pada ketua. Keterlibatan anggota akan lebih

berharga jika masukan mereka memiliki potensi nyata untuk memengaruhi keputusan; pendelegasian harus disertai dengan kejelasan tujuan dan cara berkonsultasi agar otonomi pelaksana tidak berubah menjadi pengabaian; dalam keputusan yang tidak dapat didiskusikan sepenuhnya, diperlukan penjelasan mengenai alasan di balik penerimaan anggota; dan praktik bertanya tentang hambatan sebelum menilai kinerja harus tetap dilakukan. Penelitian ini memiliki batasan karena hanya menghasilkan data dari wawancara enam informan dalam satu organisasi, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk diterapkan secara umum. Penelitian mendatang dapat memperluas wawancara dengan pengamatan terhadap rapat dan analisis dokumen organisasi, melibatkan informan dari berbagai periode kepengurusan, atau membandingkan beberapa unit aktivitas mahasiswa untuk melihat sejauh mana pola yang serupa muncul di organisasi dengan jenis kegiatan yang berbeda. Sebagai kerangka teoritis untuk penelitian mendatang yang bersifat kuantitatif, hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi dalam

organisasi, motivasi anggota, dan efektivitas pengelolaan organisasi dapat diatur dalam suatu model yang akan diuji secara empiris, mengingat bahwa penelitian kualitatif ini belum menguji hubungan tersebut secara statistik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andani, H., Renggani, F. P., Seftiansyah, R., Sabila, Z. Y., & Apriliani, A. (2024). *Indikator keberhasilan gaya kepemimpinan demokratis. Karimah Tauhid*, 3(2), 1932–1940.
- Bantam, D. J., Aulia, D. N., Zulfahrani, S., & Bitsyara, R. I. (2024). Gambaran gaya kepemimpinan ketua organisasi mahasiswa. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Keilmuan Mandira Cendikia*, 2(10), 8–16.
- Bantam, D. J., Nazhfia, N. L., Anggraeni, S. T., & Thaharah, A. (2024). Pemahaman tentang praktik kepemimpinan dalam organisasi kemahasiswaan: Studi kualitatif tentang pengalaman dan persepsi pemimpin organisasi. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Keilmuan Mandira Cendikia*, 2(9).
- Bantam, D. J., Suci, Y. P. P., Puteri, N. M. H., & Hernanda, G. F. (2024). Gambaran gaya kepemimpinan ketua organisasi mahasiswa Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Keilmuan Mandira Cendikia*, 2(9), 59–65.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Boston: Pearson.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Muhammad, H. (2024). Analisis gaya kepemimpinan pada Unit Kegiatan Mahasiswa Maharipal terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada organisasi (Skripsi, UIN Raden Intan Lampung).
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). Analisis gaya kepemimpinan demokratis. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development*, 5(1), 82–98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow: Pearson Education.