

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
DEMOKRATIS TERHADAP MOTIVASI KERJA ANGGOTA  
ORGANISASI BEM FAKULTAS SE-UNISSULA**

**Skripsi**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Memperoleh derajat Sarjana Psikologi (S1)



**DISUSUN OLEH:**

**Muhammad Luqmanul Hakim**

(30702000132)

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2024**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**  
**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN**  
**DEMOKRATIS TERHADAP MOTIVASI KERJA ANGGOTA**  
**ORGANISASI BEM FAKULTAS SE-UNISSULA**

**Dipersiapkan dan disusun oleh:**

**Muhammad Luqmanul Hakim**  
**30702000132**

Telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji guna memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Psikologi

Pembimbing

Tanggal

Anisa Fitriani, S. Psi., M. Psi., Psikolog

25 Juli 2024

**UNISSULA**

Semarang, 25 Juli 2024

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi

Universitas Islam Sultan Agung



**Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si**  
**NIK. 210799001**

HALAMAN PENGESAHAN

**Hubungan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan  
Demokratis terhadap Motivasi Kerja Anggota Organisasi BEM  
Fakultas Se-UNISSULA**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

**Muhammad Luqmanul Hakim**

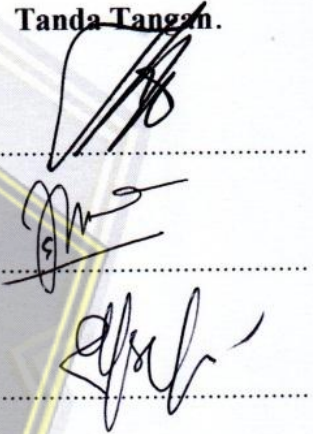
**30702000132**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada 14 Agustus 2024

**Dewan Penguji**

1. Dr. Joko Kuncoro, S. Psi, M. Si
2. Retno Setyaningsih, S. Psi., M.Si.
3. Anisa Fitriani, S.Psi, M.Psi, Psikolog

**Tanda Tangan.**



Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Semarang, 14 Agustus 2024

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi

Universitas Islam Sultan Agung



**Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si**

NIK. 210799001

## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya Muhammad Luqmanul Hakim dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh derajat kesarjanaan disuatu perguruan tinggi manapun.
2. Sepanjang sepengetahuan saya, skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis/diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.
3. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, maka saya bersedia derajat kesarjanaan saya dicabut.



Semarang, 25 Juli 2024

Yang Menyatakan,



**Muhammad Luqmanul Hakim**  
30702000132

## MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang kecuali menurut kesanggupannya”

**(QS: Al-Baqarah ayat 286)**

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Allah”

**(QS: Ar-Rad ayat 11)**

“Kami mewasiatkan kepada manusia (agar berbuat baik) kepada kedua orang tuanya”

**(QS: Luqman ayat 14)**



## **PERSEMBAHAN**

*Bismillahirrahmanirrahim...*

Atas izin Sang Pencipta alam semesta Allah SWT dengan segala rahmatnya penulis mempersembahkan karya ini kepada kedua orang tua yang tidak pernah berhenti berdoa serta membantu memberikan dukungan baik moral maupun material selama penulis menyelesaikan karya ini

Dosen pembimbing, Ibu Anisa Fitriani, S.Psi., M.Psi., Psikolog, selama proses bimbingan selalu memberikan arahan dan dukungan kepada penulis, meluangkan waktu, dan revisi guna menyelesaikan karya tulis ini.

Bapak Abdurrohman, S.Psi., M.Si., Ibu Suharti, SH, dan Muhammad Fajrul Falah selaku kedua orang tua yang terus mendukung dan membantu penulis melalui tenaga, pikiran, dan hal yang lainnya sehingga penulis mampu menyelesaikan karya tulis ini.

Kampus tercinta, Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, khususnya Fakultas Psikologi sebagai tempat peneliti menempuh pendidikan dan ilmu yang semoga dapat bermanfaat bagi penulis dan lingkungan sekitar.

## KATA PENGANTAR

Puja dan puji senantiasa kita panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat-Nya penulis mampu menyelesaikan karya ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Psikologi. Shalawat serta salam peneliti haturkan kepada Nabi Besar Muhammas SAW yang syafaatnya dinanti-nanti pada hari akhir kelak.

Karya ilmiah ini tentunya masih sangat jauh dari kata kesempurnaan dari apa yang diharapkan. Hambatan dan rintangan tentunya tidak mungkin dilalui dengan mudah begitu saja, adanya pembimbing sangatlah membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian. Pihak lain yang turut mendukung dan berkontribusi dalam menyelesaikan karya ini tak lupa penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dekan Fakultas Psikologi UNISSULA, Bapak Dr. Joko Kuncoro S.Psi., M.Si terimakasih atas apa yang telah peneliti terima selama berada di Fakultas Psikologi yang selalu memberikan motivasi dan apresiasi terhadap mahasiswa/i nya
2. Ibu Anisa Fitriani, S. Psi., M. Psi., Psikolog selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan koreksi yang sangat berarti bagi penulis sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
3. Dosen Wali, Ibu Ratna Supradewi, S. Psi, M. Si., yang membantu peneliti dan mendampingi dari awal perkuliahan hingga saat ini dalam hal pengambilan keputusan berkaitan dengan perkuliahan.
4. Bapak Abdurrohimi, S. Psi., M. Si. yang mengizinkan peneliti untuk berdiskusi, mengingatkan serta mendukung segala proses peneliti sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh BEM Fakultas Se-UNISSULA yang telah membantu penulis dalam melancarkan proses pembuatan karya tulis ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Psikologi UNISSULA yang memberikan ilmu yang bermanfaat dan motivasi bagi peneliti untuk saat ini dan masa mendatang.

7. Seluruh Tata Usaha Fakultas Psikologi yang membantu penulis dalam administrasi selama penulis berkuliah di Fakultas Psikologi UNISSULA.
8. Seffira Melati Wulan Cahyani, S. Psi, seseorang yang selalu menemani dalam keadaan suka maupun duka, yang selalu mendengarkan keluh kesah peneliti, dan selalu memberikan dukungan terhadap peneliti. Terima kasih karena sudah bersedia menjadi bagian dalam perjalanan peneliti, serta menemani dan mendukung peneliti hingga saat ini.
9. Teman-teman kontrakan punk yang mau meluangkan waktu untuk berdiskusi dan mengerjakan penelitian bersama-sama di kontrakan.
10. Organisasi GMNI UNISSULA yang membantu penulis dalam berdiskusi, mengasah pemikiran kritis, dan memberikan pengalaman dalam organisasi intra dan ekstra kampus sehingga membuat penulis berkembang dalam *soft skill* dan *hard skill*.
11. Mas Andhika, Mas Vanhao, dan Mas Hilmi yang terus memotivasi penulis untuk dapat segera mungkin menyelesaikan karya tulis.
12. Organisasi SEMA Psikologi UNISSULA, ILMPI WILAYAH III, BEM KM UNISSULA yang memberikan kesempatan pada peneliti untuk berproses serta menempa *soft skill* dan *hard skill* peneliti selama menjadi Mahasiswa Psikologi aktif UNISSULA.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari ideal, maka penulis sangat mengharapkan masukan dan kritik dari berbagai pihak sehingga dapat membantu menyempurnakan skripsi ini. Penulis berharap karya ini dapat berkontribusi untuk memajukan ilmu psikologi, khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi dan dapat bermanfaat bagi masyarakat

Semarang, 25 Juli 2024

Muhammad Luqmanul Hakim



## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN.....	iii
MOTTO .....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
A. Motivasi Kerja.....	10
1. Pengertian Motivasi Kerja.....	10
3. Aspek Motivasi Kerja.....	16
B. Budaya Organisasi.....	18
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	18
2. Aspek-Aspek Budaya Organisasi .....	19
3. Dimensi Budaya Organisasi .....	21
C. Gaya Kepemimpinan Demokratik.....	25
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratik.....	25
2. Aspek-Aspek Gaya Kepemimpinan Demokratik .....	26
3. Dimensi Gaya Kepemimpinan Demokratik .....	28

D.	Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja .....	31
E.	Hipotesis .....	33
BAB III METODE PENELITIAN .....		34
A.	Identifikasi Variabel Penelitian .....	34
B.	Definisi Operasional .....	34
1.	Motivasi Kerja .....	34
2.	Budaya Organisasi .....	35
3.	Gaya Kepemimpinan Demokratik .....	35
C.	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	36
1.	Populasi .....	36
2.	Sampel Penelitian .....	36
3.	Teknik Pengambilan Sampel .....	37
D.	Metode Pengumpulan Data .....	37
1.	Skala Motivasi Kerja .....	37
2.	Skala Budaya Organisasi .....	38
3.	Skala Gaya Kepemimpinan Demokratik .....	39
E.	Validitas, Uji Daya Beda Aitem dan Estimasi Reliabilitas Alat Ukur ...	40
1.	Validitas .....	40
2.	Uji Daya Beda Aitem .....	40
3.	Reliabilitas Alat Ukur .....	40
F.	Teknik Analisis Data .....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		42
A.	Orientasi Kacah Dan Pelaksanaan Penelitian .....	42
1.	Orientasi Kacah Penelitian .....	42
2.	Persiapan Penelitian .....	43
B.	Pelaksanaan Penelitian .....	50
C.	Analisis Data Dan Hasil Penelitian .....	51
1.	Uji Asumsi .....	51
2.	Uji Hipotesis .....	52
D.	Deskripsi Hasil Penelitian .....	53
1.	Deskripsi Data Skor Motivasi Kerja .....	54

2. Deskripsi Data Skor Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	55
3. Deskripsi Data Skor Budaya Organisasi .....	56
E. Pembahasan .....	58
F. Kelemahan Penelitian.....	62
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>63</b>
A. Kesimpulan.....	63
B. Saran .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>65</b>

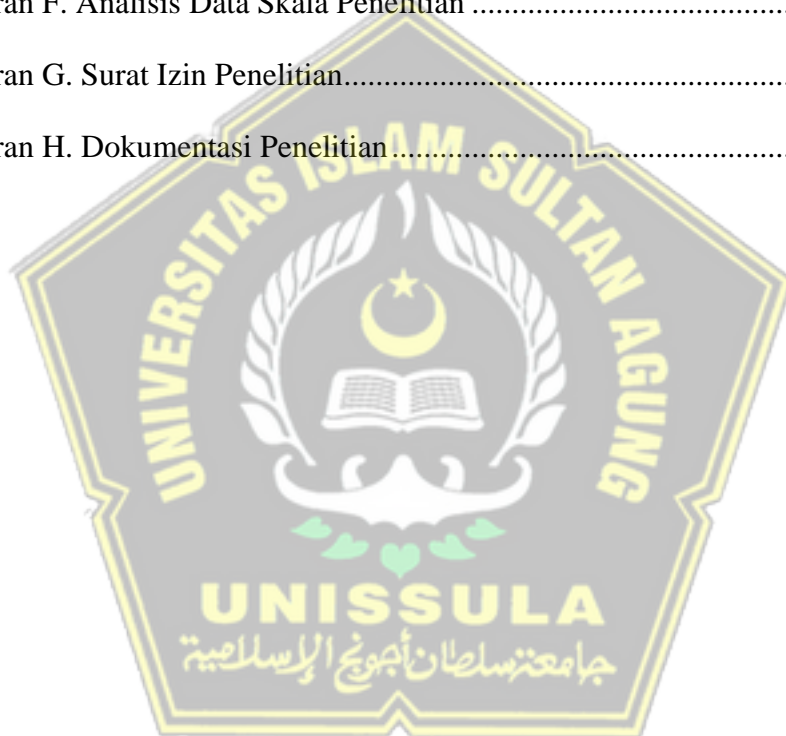


## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Jumlah Anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA.....	36
Tabel 3.2 <i>Blueprint</i> Skala Motivasi Kerja.....	38
Tabel 3.3 <i>Blueprint</i> Skala Budaya Organisasi.....	39
Tabel 3.4 <i>Blueprint</i> Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	40
Tabel 4.1 Sebaran Aitem Skala Motivasi Kerja .....	44
Tabel 4.2 Sebaran Aitem Skala Budaya Organisasi .....	45
Tabel 4.3 Sebaran Aitem Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	45
Tabel 4.4 Data Kelas Uji Coba Anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA.....	46
Tabel 4.5 Sebaran Aitem Berdaya Beda Tinggi Dan Rendah .....	47
Tabel 4.6 Sebaran Aitem Berdaya Beda Tinggi Dan Rendah .....	47
Tabel 4.7 Sebaran Aitem Berdaya Beda Tinggi Dan Rendah .....	48
Tabel 4.8 Sebaran Nomor Aitem Skala Motivasi Kerja.....	49
Tabel 4.9 Sebaran Nomor Aitem Skala Budaya Organisasi.....	49
Tabel 4.10 Sebaran Nomor Aitem Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis ....	50
Tabel 4.11 Data Anggota BEM Fakultas Yang Menjadi Subjek Penelitian .....	51
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas.....	52
Tabel 4.13 Norma Kategorisasi Skor .....	54
Tabel 4.14 Deskripsi Skor Skala Motivasi Kerja .....	54
Tabel 4.15 Norma Kategorisasi Skala Motivasi Kerja.....	55
Tabel 4.16 Deskripsi Skor Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	55
Tabel 4.17 Norma Kategorisasi Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	56
Tabel 4.18 Deskripsi Skor Skala Budaya Organisasi.....	57
Tabel 4.19 Norma Kategorisasi Skala Budaya Organisasi.....	57

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Skala Uji Coba.....	70
Lampiran B. Tabulasi Data Skala Uji Coba.....	81
Lampiran C. Hasil Analisis Skala Uji Coba .....	91
Lampiran D. Skala Penelitian .....	102
Lampiran E. Tabulasi Data Skala Penelitian .....	108
Lampiran F. Analisis Data Skala Penelitian .....	118
Lampiran G. Surat Izin Penelitian.....	127
Lampiran H. Dokumentasi Penelitian.....	130



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Kategorisasi Persebaran Skor Variabel Motivasi Kerja .....	55
Gambaran 4.2 Kategorisasi Persebaran Skor Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	56
Gambaran 4.3 Kategorisasi Persebaran Skor Variabel Budaya Organisasi .....	57



**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
DEMOKRATIS TERHADAP MOTIVASI KERJA ANGGOTA  
ORGANISASI BEM FAKULTAS SE-UNISSULA**

Oleh:

**Muhammad Luqmanul Hakim**

Fakultas Psikologi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Email: [luqmanulhakim@std.unissula.ac.id](mailto:luqmanulhakim@std.unissula.ac.id)

**ABSTRAK**

Motivasi kerja merupakan sebuah problematika bagi anggota organisasi BEM Fakultas Se-UNISSULA. Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dipercaya dapat menjadi solusi dalam memecahkan problematika motivasi kerja pada anggota organisasi BEM Fakultas Se-UNISSULA. Gaya kepemimpinan demokratis merujuk pada gaya kepemimpinan ketua organisasi dalam menjalankan organisasi atau mengelola anggota organisasi dengan berbagai macam karakteristik anggota. Budaya organisasi merujuk pada bentuk kebiasaan dari organisasi dalam menciptakan kenyamanan bagi anggota organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 75 anggota BEM Fakultas. Pengambilan sampel menggunakan *cluster random sampling*. Analisis data menggunakan korelasi analisis regresi linier berganda dan menghasilkan koefisien korelasi sebesar  $R_{xy} = 0,617$  dengan taraf signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota organisasi BEM Fakultas Se-UNISSULA. Uji hipotesis kedua menggunakan uji korelasi antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja menghasilkan skor sebesar 0,705 dengan taraf signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Uji hipotesis ketiga menggunakan uji korelasi antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja menghasilkan skor sebesar 0,804 dengan taraf signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ).

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi

***THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE ON THE WORK MOTIVATION OF  
MEMBERS OF THE FACULTY BEM ORGANIZATION IN UNISSULA***

By:

**Muhammad Luqmanul Hakim**

*Faculty of Psychology, Sultan Agung Islamic University Semarang*

Email: [luqmanulhakim@std.unissula.ac.id](mailto:luqmanulhakim@std.unissula.ac.id)

**ABSTRACT**

Work motivation is a problem for members of the BEM Faculty Se-UNISSULA organization. Democratic leadership style and organizational culture are believed to be a solution in solving the problem of work motivation in members of the BEM Faculty Se-UNISSULA organization. Democratic leadership style refers to the leadership style of the head of the organization in running the organization or managing organizational members with various member characteristics. Organizational culture refers to the habitual form of the organization in creating comfort for organizational members. This study aims to examine the relationship between democratic leadership style and organizational culture on the work motivation of members of BEM Faculty Se-UNISSULA. The subjects in this study amounted to 75 members of the Faculty BEM. Sampling using cluster random sampling. Data analysis used correlation multiple linear regression analysis and produced a correlation coefficient of  $R_{xy} = 0.617$  with a significance level of 0.000 ( $p < 0.05$ ). This shows that the hypothesis is accepted and there is a significant relationship between democratic leadership style and organizational culture on the work motivation of members of the BEM Faculty Se-UNISSULA organization. The second hypothesis test using the correlation test between the democratic leadership style variable and work motivation resulted in a score of 0.705 with a significance level of 0.000 ( $p < 0.05$ ). The third hypothesis test using the correlation test between the organizational culture variable and work motivation resulted in a score of 0.804 with a significance level of 0.000 ( $p < 0.05$ ).

***Keywords:*** *Work Motivation, Democratic Leadership Style, Organizational Culture*



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Mahasiswa merupakan bentuk peralihan masa dari Sekolah Menengah ke-Atas (SMA) menuju Perguruan Tinggi (Universitas), pemberian kata ‘Maha’ dalam kata ‘Siswa’ memberikan tingkatan sumber identitas yang jauh berbeda. Mendapatkan gelar Mahasiswa tidak dapat didapatkan dengan mudah. Berbagai macam usaha dan perjuangan untuk menjangkau bahkan dapat diterima menjadi mahasiswa baru. Julukan sebagai mahasiswa menjadi arti yang berpotensi dalam segi berpikir, profesional bahkan juga menjadi pejuang dalam menopang pembangunan bangsa Indonesia kedepan. Menopang pembangunan bangsa bukan merupakan hal yang mudah bagi mahasiswa. Beban moril yang secara tidak langsung mendapat julukan *agent of change* dapat menyebabkan *culture shock* pada mahasiswa baru. (Knopfemacher, 2020)

Membentuk karakteristik mahasiswa dengan identitas *agent of change* tidak hanya melalui proses akademis saja, bentuk pembelajaran juga dapat dilakukan diluar ruang kuliah. Pembentukan karakteristik mahasiswa juga dapat melalui ruang bebas dalam organisasi. Ruang organisasi dapat memberikan segudang pengetahuan tidak hanya pemahaman mengenai materi akademis, namun juga bentuk implementasi dari materi dan bentuk pengetahuan yang didapat seperti manajemen organisasi, *leadership*, *networking*, kerjasama tim dan juga relasi yang luas. Mahasiswa dalam ruang bebas organisasi juga merupakan bentuk penempatan untuk keluar dari zona nyaman sebagai mahasiswa ketika berani untuk mengambil peran lebih besar dengan skala yang cukup tinggi. (Afniah, 2016).

Ruang bebas organisasi dalam menempa mahasiswa berawal dari fakultas atau jurusan yang diikuti oleh mahasiswa tersebut. Lingkup kecil organisasi dalam fakultas yang mampu untuk mengembangkan potensi diri salah satunya melalui Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM). Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) merupakan organisasi yang dipimpin oleh Ketua dan Wakil Ketua yang dipilih

oleh perwakilan mahasiswa melalui Forum Musyawarah Besar. BEM memiliki berbagai macam program kerja dan fokus kerja yang sesuai dengan visi misi dari fakultas dan akan dijalankan oleh departemen di dalam BEM. Peranan BEM sangat penting karena bertujuan untuk menindaklanjuti aspirasi, saran dan kritik dari mahasiswa. Penindaklanjutan yang dilakukan akan memberikan pengalaman dan keilmuan yang 'kaya' dan dapat dibagikan kebermanfaatannya kepada mahasiswa lain bahkan hingga masyarakat luas. Keaktifan dalam mengikuti organisasi sungguh sangat penting, sehingga diperlukan motivasi yang kuat dalam diri mahasiswa untuk meningkatkan semangat berorganisasi. (Widyaningsih, 2020)

Lelia, Desak dan I Gede (2017) mengemukakan motivasi sebagai upaya dalam memberikan arah pada tujuan dari organisasi yang sesuai dengan kemampuan dari setiap individu. Teori motivasi tersebut selaras dengan teori sebelumnya bahwa motivasi merupakan bentuk dari sebuah tindakan yang bersifat mendorong pada individu sebelum melakukan tindakan yang mempunyai tujuan akhir dan selaras dengan kondisi organisasi untuk meningkatkan semangat kerja dan menjadi pemantik agar terciptanya hasil yang maksimal. Pemberian motivasi bagi anggota organisasi BEM yang belum ataupun sudah pernah mengikuti organisasi agar memperdalam organisasi BEM memberikan pengaruh besar bagi anggota organisasi BEM. Secara tidak langsung akan merubah motivasi dalam pribadi anggota organisasi BEM. Sangatlah penting karena secara sadar maupun tidak sadar akan menjadi dorongan dalam melakukan suatu tindakan untuk memenuhi tujuan yang sudah ditargetkan.

Anugerah (2019) mengemukakan bahwa motivasi merupakan tindakan sebagai bentuk dari dorongan sebelum melakukan sesuatu hal ataupun kegiatan pada individu. Motivasi memiliki berbagai macam bentuk seperti motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik dimunculkan oleh dorongan dalam diri anggota organisasi BEM yang bertujuan untuk mendapatkan ruang fokus lebih dalam meningkatkan potensi yang sudah didapatkan di ruang kelas. Penempatan potensi pada anggota dalam ruang lingkup organisasi akan lebih terasa karena ketika menjalankan sebuah program kerja. Penempatan potensi dapat dilakukan

dengan pemberian pemahaman sesama anggota organisasi BEM untuk menjadi langkah awal dalam memunculkan motivasi. Ajakan dari sesama anggota tersebut dapat sebagai bentuk motivasi secara ekstrinsik atau dari luar diri sendiri.

Organisasi BEM merupakan salah satu sarana yang efektif dalam meningkatkan keahlian melalui *soft skill* dan *hard skill* serta dapat memberikan bentuk pengalaman kerja melalui kondisi baru dalam sebagian kecil lingkungan kerja. Bentuk keahlian *Soft skill* merupakan kemampuan yang memiliki ciri khas pada suatu individu yang tidak dapat dilihat seperti berpikir kritis, kontrol emosi, komunikasi yang baik, etika kerja, kepemimpinan serta pengambilan keputusan. Bentuk keahlian *hard skill* berbeda dengan *soft skill*. *Hard skill* merupakan kemampuan yang memiliki ciri khas tertentu yang mudah untuk dilihat seperti keterampilan-keterampilan yang didapatkan melalui suatu pembelajaran. Terbentuknya *soft skill* dan *hard skill* dalam suatu organisasi membutuhkan beberapa waktu dan tidak mampu dimunculkan secara seketika. Bentuk atribut *Soft skill* memiliki 23 macam dalam prioritas mendominasi pada kondisi lapangan yang didalamnya terdapat aspek motivasi menjadi salah satu indikator penting dalam terbentuknya *Soft skill*. Terbentuknya *Soft skill* pada diri mahasiswa akan tercipta keselarasan dengan meningkatnya *Hard skill* yang dimiliki pada mahasiswa tersebut. Berorganisasi dengan dasar motivasi yang dimiliki maka akan menjadi sebuah semangat yang tidak akan mudah untuk padam (Muhmin, 2018).

Maslow (1954) mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang untuk menciptakan sebuah dorongan keinginan pada individu dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkan melalui berbagai macam bentuk kegiatan yang memiliki tujuan. Anggota organisasi BEM akan memaksimalkan kesempatan yang dimiliki ketika bergabung dengan organisasi BEM untuk bisa mendapatkan apa yang sudah ditargetkan. Pemberian motivasi kerja bagi aktivis merupakan hal penting karena selain dapat memberikan tenaga cadangan, motivasi juga dapat menjadi pendongkrak karakter serta perilaku kerja yang baru bagi sebuah organisasi untuk meningkatnya integritas serta kualitas organisasi. Adapun perolehan wawancara secara singkat terhadap seorang aktivis Ketua BEM

Psikologi Universitas Islam Sultan Agung yang berusia 20 tahun pada 9 Januari 2023:

*“Nek lihat kondisi sekarang ya man, udah gabisa kita hanya mengandalkan gaya kepemimpinan dari ketua walau ketuanya ini suka turun ke bawah, akrab sama semua anggota, punya empati tinggi ke sesama anggota. Gatau sekarang karena apa pada males buat aktif di organisasi. kemarin waktu zamanku udah berusaha buat pendekatan, membuat kultur yang baru dan yang berbeda dari sebelumnya. Susah wae tetepan ngatur anggota nya.”*

Wawancara lain juga dilakukan pada APW, aktivis mahasiswa BEM-KM Universitas Islam Sultan Agung pada 13 Oktober 2023:

*“seng lucu sakbare aku demis seko bem ya man, setelahe periode nggonku kan akeh kuwi perbedaane. Terutama seng rak lanjut kepengurusan bem dan kuwi tak takoni juga karena wes males neng organisasi, padahal dirimu dewe reti hectic periode bem ku piye, mas ardian karo mas zul kurang mudun opo neng anak-anak bem pas kuwi. Oponah saiki neng periode bem mu. Heran nek ndelok bem saiki, ketua wes mudun mbek wakile, nganti aku entuk info digawekke mode santai banget kuwi neng bem, man. Tapi kok yo iseh ono seng rak kerjo opo ilang-ilangan neng bem.”*

Terjemah :

*“yang lucu setelah aku jadi demisioner dari bem ya man, setelahnya periodeku kan banyak banget perbedaannya. Terutama yang ndak lanjut jadi kepengurusan bem dan itu aku tanyain juga karena udah males di organisasi. padahal kamu tahu hecticnya periode bem ku kaya gimana. Mas ardian sama mas zul kurang turun apa ke anak-anak bem waktu itu. Apalagi sekarang di periode bem kamu. Heran kalo lihat bem sekarang, ketua udah turun sama wakilnya sampe aku dapet info kalo sekarang sudah santai banget bem nya, man. Tapi kenapa masih ngga kerja atau ilang-ilangan.”*

Wawancara lain juga dilakukan pada MFF, aktivis mahasiswa ILMPI dan BEM Fakultas Psikologi Universitas Semarang pada 25 Januari 2024:

*“aku dulu sempet man, aktif di organisasi yang aktif banget. Tapi, setelah aku paham kalo ketua sama wakilnya sering gak bertanggung jawab malah sampe ilang-ilangan, anggota yang aktif bahkan yang ga aktif tiba-tiba lepas satu-satu dari organisasi, program kerja per-kementerian yang amberadul, apalagi yang*

*paling parah itu gakpernah banget dibimbing sama diarahin ketua dan wakilnya. Blas sama sekali gak peduli sama anggota organisasinya. Itu yang buat aku sampe sekarang males banget sama bem-bem yang bahasanya sekarang udah gak relevan lagi di perkuliahan”*

Kiruja & Mukuru (Maia, 2014) mengemukakan bahwa terdapat keselarasan antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi mengenai motivasi kerja yang memberikan efek kepuasan dan membuat anggota organisasi lebih aktif ketika diberikan sebuah tanggung jawab oleh pemimpin, berinisiatif dalam menginovasikan sebuah program kerja yang akan dilaksanakan, dan memberikan produktivitas pada setiap individu yang mengikuti organisasi BEM sehingga membuat pencapaian kolektif organisasi. Budaya organisasi sebagai faktor pendukung dalam memunculkan motivasi kerja, hal ini diperkuat dengan terdapat keselarasan dengan semakin baik budaya organisasi maka akan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh individu pada organisasi.

Marcoulides & Heck (1990) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan alat ukur dalam menyesuaikan potensi sumber daya mahasiswa agar selaras dengan tujuan. Strategi serta *output* yang sudah direncanakan melalui penyesuaian pada tujuan berfungsi untuk arah gerak organisasi BEM yang berfokus dalam satu arah. Organisasi BEM juga memiliki sebuah ciri khas berdasarkan kepribadian, sifat bahkan perilaku pada setiap periode. Terciptanya suatu budaya organisasi, dapat menjadi perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain. Budaya organisasi selain menjadi tolak ukur dalam potensi sumber daya mahasiswa, juga menjadi pembetulan nilai berdasarkan sistem yang telah dibuat oleh organisasi BEM dan disepakati bersama kemudian akan ditaati secara bersama. Perubahan yang dibuat melalui sistem juga akan merubah iklim dalam organisasi BEM. Iklim yang berubah dalam organisasi, akan menciptakan lingkungan organisasi yang akan berhubungan langsung dengan motivasi kerja anggota organisasi BEM.

Faktor untuk meningkatkan motivasi kerja tidak hanya berasal dari budaya organisasi, tapi juga berasal dari gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin organisasi. Gaya kepemimpinan organisasi yang tepat untuk di zaman

modern merupakan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis tidak hanya tepat digunakan di zaman modern, namun gaya kepemimpinan demokratis juga mendongkrak motivasi kerja anggota. Bentuk dari gaya kepemimpinan demokratis yaitu memiliki komunikasi dan hubungan yang baik kepada anggota organisasi. Teori motivasi Herzberg pada aspek *Hygiene* menjelaskan bahwa faktor eksternal yang memengaruhi motivasi kerja salah satunya menyebutkan hubungan emosional antar pimpinan. Sunyoto menjelaskan bahwa faktor eksternal pendongkrak motivasi kerja salah satunya berasal dari gaya kepemimpinan (Abbas, 2023).

Macionis (1978) mengemukakan bahwa untuk mengarahkan perilaku anggota didasari oleh aturan serta harapan pada lingkungan kerja organisasi. Kepercayaan dapat merupakan keyakinan yang harus diberikan kepada pemangku jabatan seperti pemimpin kepada anggota agar dapat terpenuhi seluruh harapan yang ada pada sekitar. Kedua hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa aturan yang dibuat untuk membentuk kepercayaan serta dapat memenuhi harapan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang pemimpin dan anggota organisasi BEM dalam memberikan arahan maupun motivasi melalui gaya kepemimpinan pemimpin.

Suwarno (Yudha B, 2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan sangat berhubungan dengan suatu proses pengaruh sosial secara sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengelola kegiatan atau aktivitas serta hubungan di dalam sebuah organisasi atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan yang berarti agar inspirasi tergugah dan potensi bawahan dapat tumbuh dan berkembang.

Konsep kepemimpinan Suwarno menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses dalam pembentukan karakter. Pembentukan dilakukan dengan cara memiliki kedekatan antara pemimpin dan anggota kemudian menerapkan fungsi dalam mengelola organisasi. pengelolaan akan membuat organisasi dapat bergerak dan melakukan prosedur yang sudah dirancang dan dapat mentaati.

House (1971) mengemukakan bahwa untuk menjadi pemimpin diperlukan efektivitas untuk membantu hambatan yang ada di organisasi sehingga dapat sesuai dengan pencapaian sasaran kerja dan alur yang sudah dibuat. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang tidak mengutamakan keegoisan dari pemimpin namun melibatkan anggota dalam setiap keputusan organisasi. Kemampuan dalam membaca situasi yang dihadapi serta mampu untuk menyesuaikan kondisi dalam organisasi dalam memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi menjadi salah satu ciri bentuk dari gaya kepemimpinan demokratis. Seiring waktu gaya kepemimpinan demokratis akan terus meningkat untuk mendongkrak motivasi kerja pada setiap individu di organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan bentuk kepemimpinan yang lebih mengutamakan kepentingan dalam kelompok daripada kepentingan individu. Bentuk kepemimpinan demokratis banyak digunakan karena dinilai memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk berpendapat dan ikut serta dalam mengambil keputusan bersama. Pemberian ruang yang diberikan dapat menggali potensi yang tersembunyi pada diri anggota organisasi. Kedekatan antar anggota dengan pemimpin untuk bisa menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik. Anggota organisasi tidak akan kecewa karena telah melewati proses diskusi terlebih dahulu dan terdapat pengambilan keputusan secara bersama.

Wahjosumidjo (Lusy, 2023) mengemukakan bahwa terdapat keterkaitan antara kepemimpinan dengan motivasi. Keberhasilan dari seorang pemimpin dalam menggerakkan dan mengajak anggota untuk mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan dengan gaya kepemimpinan untuk menciptakan motivasi dalam diri anggota. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu acuan dalam kesuksesan organisasi melalui keikutsertaan anggota organisasi, karena dengan bentuk gaya kepemimpinan yang partisipatif dan terjun langsung dalam mengajari anggota organisasi memberikan tanda kepedulian kepada anggota yang baru belajar dalam organisasi.

Freud (Ardiansyah, 2022) melalui Teori Psikoanalisis, pemimpin harus mampu tampil seperti seorang ayah yang menjadi sumber kasih sayang dan tempat meluapkan rasa ketakutan maupun kekecewaan, menjadi simbol dari super

ego. Aspek kognitif, efektif, konotatif, perilaku, perasaan, watak, integritas, pribadi dan potensi dalam menjadi tuntutan *capability* seorang pemimpin. Teori psikoanalisis selaras dengan Teori Humanistik yang menjelaskan mengenai dinamika kelompok tercipta karena terdapat hubungan yang kohesif dan efektif. Berdasarkan pandangan ini, manusia merupakan suatu organisme yang dimana mampu diberikan motivasi setinggi-tingginya. Peran pemimpin disini sangat krusial dalam menciptakan suasana yang nyaman agar memunculkan motivasi pada setiap anggota di dalam organisasi BEM.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan yang pernah dilakukan oleh Rio A & Jarot P., (2022) dengan judul “Gaya Kepemimpinan, Komitmen, dan Budaya Terhadap Motivasi Kerja Anggota Korps Brimob Polri” dalam survey kuisioner koefisien determinasi dapat ditentukan dengan mengkuadratkan koefisien korelasi. Dari penelitian ini diperoleh koefisien determinasi gaya kepemimpinan  $r^2 = 0,54$ . Sedangkan koefisien determinasi budaya organisasi adalah  $r^2 = 0,665$ . Kedua variabel juga secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lain terletak pada subjek yang diambil yaitu Organisasi Mahasiswa BEM Fakultas Se-UNISSULA dan belum pernah ada yang melakukan penelitian dengan judul yang dibuat oleh peneliti. sesuai lokasi dimana permasalahan ditemukan dengan berdasarkan pada kuisioner yang akan dilakukan oleh peneliti.

Berdasarkan fenomena, latar belakang, dan penelitian terdahulu yang terkait, budaya organisasi memiliki peranan akan memberikan kenyamanan, kepuasan serta keyakinan dalam berorganisasi untuk bisa lebih meningkatkan potensi diri yang dimiliki. Gaya kepemimpinan demokratis juga memiliki peranan akan cara partisipatif untuk dekat dengan anggota organisasi, memberikan penjiwaan terhadap totalitas dalam organisasi. Wawancara awal yang dilakukan beberapa mahasiswa aktivis Universitas Islam Sultan Agung memiliki kemungkinan untuk dilakukan penelitian mengenai budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokratis. Sehingga budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokratis dapat ditentukan sebagai peranan yang sangat penting dalam



membantu mahasiswa aktivis untuk mendapatkan motivasi kerja yang cukup dalam menggerakkan roda organisasi sehingga sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dari latar belakang diatas, maka peneliti ingin meneliti “Hubungan Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Aktivis Universitas Islam Sultan Agung”

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini di harapkan mampu untuk memberikan informasi tentang motivasi pada anggota di organisasi BEM dan tentunya bisa bermanfaat sebagai landasan dalam pembuatan penelitian Psikologi selanjutnya khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Jika penelitian ini terbukti maka atasan serta teman kerja untuk dapat membuat suasana tempat kerja atau lingkungan kerja menjadi nyaman dan tenang supaya karyawan dapat bekerja secara maksimal.
- b. Bagi anggota dapat memberikan motivasi-motivasi yang positif untuk anggota lainnya.

## **BAB II** **LANDASAN TEORI**

### **A. Motivasi Kerja**

#### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* dengan arti menggerakkan. Motivasi dapat diartikan sebagai bentuk dorongan dalam berbuat. Dorongan berasal dari kata *motif* dengan arti mendorong seseorang untuk bergerak. Motivasi membahas persoalan untuk mendorong gairah semangat kerja anggota. Gairah semangat kerja menghasilkan anggota yang memiliki sifat bekerja keras dan *all out* dalam semua kompetensi dan keahlian yang dimiliki dalam mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi merupakan pengaruh dari dalam diri yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung terbentuk dasar sifat manusia dalam bergerak untuk mencapai hasil yang optimal. (Khaeruman, 2021)

Winardi (Lesmana, 2020) mengemukakan bahwa untuk melakukan sesuatu, manusia memerlukan tenaga untuk bergerak yang disebut juga motivasi. Motivasi dibagi menjadi 2 yaitu motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri sendiri dan motivasi ekstrinsik yang berasal dari tenaga penggerak dari lingkungan sekitar. Kedua bentuk motivasi, motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara tidak langsung menuntun individu dalam mengeksplorasi sebuah pemahaman baru untuk menambah wawasan serta daya dorong sebagai tenaga cadangan dalam bertindak, memberikan manipulasi dalam pengertian untuk merubah kondisi tidak ingin menjadi ingin, serta motivasi digunakan juga untuk memengaruhi minat dalam melakukan suatu hal. Individu secara tidak langsung akan mendalami organisasi untuk bisa lebih mengerti organisasi. Penjelasan teori diatas dapat dipahami bahwa pemberian motivasi mampu berasal dari 2 cara yaitu intrinsik dan ekstrinsik, kedua cara yang bertujuan sama yaitu untuk memberikan tenaga cadangan untuk menjadi daya dorong individu dalam memahami atau mendalami organisasi.

Teori sebelumnya memiliki keselarasan dengan teori dua faktor Herzberg (1969) pemberian ini dibagi menjadi dua yaitu faktor "*Motivational* dan

*Hygiene*”. *Motivational factors* selaras dengan aspek yang diperlukan seperti keberhasilan atau prestasi, pengakuan, sifat pekerjaan, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi. *Motivational factors* berfokus pada diri sendiri yang dilakukan untuk mendapatkan peningkatan dalam aktualisasi diri individu dalam organisasi. Selain *motivational factors*, terdapat juga *Hygiene factors*. *Hygiene factors* merupakan praktik memenuhi kebutuhan kesehatan manusia untuk memperoleh ketentraman dalam diri individu. *Hygiene factor* memiliki beberapa aspek seperti kondisi pekerjaan, tunjangan, hubungan antar rekan dalam pekerjaan, keamanan dan kepastian kerja. Terpenuhinya kedua teori menurut Herzberg memberikan pandangan bahwa terdapat banyak manfaat yang dipengaruhi melalui intrinsik ataupun ekstrinsik dalam diri anggota organisasi. Herzberg (Riggio, 2013) Penekanan motivasi kerja pada anggota organisasi lebih berpacu kepada *motivational factor* karena faktor yang menimbulkan motivasi kerja tinggi berawal dari pemenuhan kebutuhan yang termasuk dalam golongan *motivational factors*.

Robbins (Harahap, 2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem organisasi yang menjadikan ciri khas dalam organisasi sehingga berbeda dengan organisasi yang lain. Perbedaan sistem dalam organisasi terdapat pada manajemen pengelolaan organisasi, evaluasi terhadap anggota yang memiliki kompetensi, memberikan *achievement* kepada anggota, dan memberikan bentuk promosi kepada anggota dengan selektif. Perbedaan yang diberikan untuk budaya organisasi melalui diri anggota untuk bisa beradaptasi dan menerapkan sistem organisasi yang telah dibuat kemudian disesuaikan dengan kondisi saat ini.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sebuah motif yang sifatnya untuk menggugah dan memengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan melalui dorongan pada diri sendiri maupun orang lain. Praktik dalam pemberian motivasi melalui dua bentuk yaitu motivasi intrinsik yang muncul dari dalam diri sendiri. Motivasi ekstrinsik yang muncul dari luar ataupun lingkungan. Teori motivasi sebelumnya selaras dengan teori dua faktor dari Herzberg bahwa terdapat dua jenis teori yaitu “motivasi dan hygiene”.

Motivasi merupakan sebuah bentuk aktualisasi diri dalam organisasi. Namun hygiene berbeda, hygiene berfokus pada bentuk kesehatan manusia.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Winardi (Lesmana, 2020) faktor yang memengaruhi motivasi kerja terdiri melalui 2 faktor seperti *motifation factor* dan *hygieni factor*. *Motifation factor* berasal dari dalam diri sendiri. *Hygieni factor* berasal dari luar diri sendiri atau lingkungan disekitar individu. Pengaruh yang diberikan dapat menjadi motivasi dalam bertindak mencapai tujuan. *Motifation factor* berhubungan dengan diri sendiri melalui pemahaman aspek untuk memberikan perubahan yang dapat dimaknai oleh diri sendiri. Faktor-faktor *motifation factor* sebagai berikut:

- a. *Achievement*. Pemberian amanah dalam tugas merupakan bentuk perkembangan diri Keberhasilan yang didapatkan oleh anggota organisasi dapat menjadi bentuk motivasi dalam diri sendiri.
- b. *Recognition*. Penghargaan yang diberikan oleh pemimpin organisasi merupakan bentuk dari apresiasi sehingga mampu untuk berkembang dalam organisasi. Perkembangan dalam organisasi menjadi bentuk motivasi untuk selaras dalam berkembang pada diri sendiri.
- c. *Work it self*. Bekerja berdasarkan diri sendiri. Bekerja dan menghadapi secara individu akan meningkatkan pemahaman dan kreatifitas pada individu. Meningkatnya kreatifitas akan mengarah kepada perkembangan individu dalam organisasi.
- d. *Responsibility*. Tanggung jawab yang didapatkan oleh organisasi, akan memberikan banyak pelajaran serta pengalaman bagi individu. Pembelajaran yang dimiliki akan lebih bermakna karena tidak hanya didapatkan di ruang kelas tetapi juga di ruang organisasi.
- e. *Possibility of growth*. Faktor untuk meningkatkan potensi dalam diri, menggali potensi baru dalam diri serta merubah mindset untuk menjadi lebih baik lagi. Perubahan yang terjadi melalui dinamika dalam organisasi, akan bertahan dan mengakar dalam individu yang terus berusaha untuk berkembang.

- f. *Advancement*. Kesempatan yang didapatkan oleh anggota organisasi dapat memberikan motivasi terbaik untuk berkembang. Kepercayaan yang diberikan oleh individu untuk maju melalui struktural ataupun peluang kerja yang diberikan.

*Hygiene factor* berhubungan dengan daya dorong pada motivasi yang dapat dimunculkan dari luar diri atau berasal dari organisasi. *Hygiene factor* adalah faktor yang berada pada pelaksana program kerja dan berhubungan melalui kelompok pada organisasi. Faktor-faktor yang termasuk *Hygiene factor* sebagai berikut:

- a. *Working condition*. Kondisi kerja memengaruhi individu dalam berproses untuk meningkatkan diri dalam merubah proses berkembang potensi anggota organisasi.
- b. *Interpersonal relation*. Hubungan antar pribadi menjadi pengaruh kepada individu dalam mendapatkan motivasi. Kedekatan yang ditimbulkan melalui hubungan pribadi menjadikan motivasi mampu bertahan cukup lama. Pemberian motivasi terhadap orang lain, akan berpotensi untuk bergantung pada individu yang memberikan motivasi.
- c. *Company policy and administration*. Kebijakan yang diberikan oleh perusahaan melalui pelaksanaan yang dilakukan oleh organisasi. Moril yang diberikan oleh organisasi, menjadi bentuk kepedulian terhadap anggota. Kepedulian menghasilkan bentuk motivasi kepada individu untuk mampu bergerak lebih dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- d. *Job security, pay and status*. Pemberian rasa aman oleh organisasi membuat individu mampu bergerak sebebaskan mungkin tanpa memiliki batasan selama dalam batas koridor. Rasa aman yang didapatkan dapat berjalan selaras dengan manfaat yang dihasilkan melalui prosesi dalam organisasi. Organisasi yang menghasilkan manfaat akan terus meningkat dan selaras dengan jabatan yang diberikan pemimpin.
- e. *Supervision technical*. Pengawasan yang dilakukan dapat menjadi bentuk motivasi, karena setiap kekeliruan yang dilakukan akan dibenahi oleh

pengawas. Pembetulan kekeliruan menghasilkan evaluasi lebih baik yang diterapkan pada kehidupan sehari-hari.

Maslow (1954) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu :

- a. **Kebutuhan fisiologis.** Kebutuhan fisiologis dalam organisasi menjadi bentuk kepedulian dari organisasi kepada anggota organisasi. Pemenuhan yang dilakukan dapat berdampak pada motivasi melalui pemberian makanan, minuman serta perlindungan fisik yang didapatkan dari luar dan dalam organisasi.
- b. **Kebutuhan rasa aman.** Kebutuhan rasa aman dalam organisasi menjadi pemenuhan utama bagi seorang anggota organisasi. Bentuk ancaman dari luar organisasi memiliki beragam cara, rasa aman menjadi sangat krusial bagi anggota organisasi. Pemberian rasa aman akan menjadi bentuk tanggung jawab pemimpin organisasi agar anggota organisasi dapat bergerak bebas sesuai dengan koridor dan batasan yang sudah didapatkan oleh anggota organisasi.
- c. **Kebutuhan harga diri.** Kebutuhan harga diri adalah kebutuhan setiap pemimpin dan anggota organisasi. Harga diri dalam organisasi dilakukan untuk menghadapi orang lain dalam bentuk individu atau kelompok untuk bisa diterima dalam lingkup tersebut. Pemenuhan dalam harga diri juga bermanfaat bagi anggota organisasi untuk bisa tergabung dan dianggap ada oleh anggota organisasi lainnya.
- d. **Kebutuhan aktualisasi diri.** Mendapatkan serta mampu menggunakan kemampuan dan potensi dalam individu di organisasi.

StaffAny, (2022) menjelaskan bahwa terdapat faktor pendukung dalam melaksanakan motivasi kerja, sebagai berikut :

- a. Atasan kerja. Pemberian atasan dalam menanggung jawabkan kepercayaan dan dalam berkomunikasi mampu terbuka dan secara bebas mengutrakan pendapat dengan adanya pemimpin yang suportif dan berpikiran luas.
- b. Apresiasi. Apresiasi dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan diri bagi individu organisasi. terdapat banyak bentuk apresiasi, seperti pemberian pujian secara tulus melalui kerja keras yang telah dilakukan.
- c. Rekan kerja. Selain untuk meningkatkan komunikasi antar anggota dengan pemimpin, diperlukan juga hubungan antar rekan kerja. Dengan hubungan yang baik akan rekan kerja, maka akan menimbulkan semangat dan meningkatkan produktivitas kerja. Karena mendapatkan kenyamanan dalam berkomunikasi.
- d. Budaya organisasi. Dalam sebuah organisasi, memiliki budaya dalam cara untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Budaya organisasi menjadi salah satu pengaruh dalam memotivasi kerja individu anggota organisasi.
- e. Kesempatan berkembang. Motivasi pada individu organisasi berpengaruh terhadap perkembangan bagi anggota dan organisasinya. Hal ini diperlukan untuk menghadapi generasi milenial dan gen Z. Agar mereka mendapatkan pengalaman yang dapat digunakan bagi dunia kerja.
- f. Kehidupan pribadi. Motivasi kerja dipengaruhi karena kehidupan pribadi individu. Pemimpin yang mendapatkan penilaian bagus didukung dengan organisasi yang baik, tidak selalu mendapatkan hasil maksimal bagi organisasi apabila individu tersebut tidak mendapatkan semangat dari dalam diri individu. Kehidupan pribadi sangat berpengaruh bagi munculnya motivasi kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa kebutuhan yang dijelaskan dalam teori Maslow, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Selain itu, faktor lain yang juga berkontribusi terhadap motivasi kerja adalah pemberian materi pendidikan dan pelatihan dalam organisasi.

### 3. Aspek Motivasi Kerja

George dan Jones (2012) mengemukakan aspek-aspek motivasi kerja, yaitu:

- a. Aspek perilaku (*Direction of Behavior*). Perilaku yang perlu untuk ditunjukkan. Bentuk perilaku mengacu pada bagaimana anggota organisasi dalam menunjukkan potensi perilaku yang dimiliki.
- b. Aspek tingkat usaha (*Level of Effort*). Bentuk dari bekerja keras anggota organisasi dalam menunjukkan perilaku. Motivasi kerja menjadi bermanfaat dalam organisasi karena menunjukkan bentuk keseriusan anggota organisasi.
- c. Aspek kegigihan (*Level of Persistence*). Perilaku anggota organisasi dalam menghadapi permasalahan yang terjadi. Bentuk dalam menunjukkan kegigihan bagi anggota organisasi dalam menyelesaikan masalah.

Robbins dan Judge (2013) mengemukakan beberapa aspek dari motivasi kerja adalah:

- a. Kedisiplinan dari anggota organisasi. Organisasi memiliki banyak anggota, anggota organisasi diperlukan untuk disiplin terhadap peraturan, norma dan etika dalam berorganisasi. Kesepakatan yang dilakukan untuk mendisiplinkan anggota organisasi menjadi acuan bagi anggota organisasi dalam melakukan aktivitas-aktivitas kerja sesuai dengan pola yang ditentukan.
- b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi. Kombinasi ide dan bentuk kerja nyata anggota organisasi disusun lebih terperinci dan teliti membuat anggota organisasi terbentuk dalam cara berpikir. Pemikiran yang terbentuk dapat mendukung kualitas kerja menjadi lebih baik.
- c. Kepercayaan diri. Bentuk keyakinan dalam diri anggota organisasi dalam menunjukkan kemampuan diri. Kepercayaan diri mampu memberikan cara berpikir positif dalam mengambil tindakan serta bertanggung jawab dalam keputusan yang sudah ditentukan terlebih dalam menyelesaikan masalah.
- d. Daya tahan terhadap tekanan. Anggota organisasi memiliki banyak karakteristik perilaku serta sifat. Tekanan didalam organisasi sudah pasti ada, dapat melalui tanggung jawab program kerja atau dalam menghadapi anggota organisasi satu dan lainnya ketika berbeda pandangan. Pressure yang



diberikan sangat besar, sehingga anggota organisasi dilatih dalam kondisi *under pressure* dalam berdinamika di organisasi.

- e. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Kesadaran dalam anggota organisasi dalam melaksanakan kewajiban organisasi, harus beriringan dengan keberanian dalam mengambil resiko dan inisiatif yang tinggi. Inisiatif yang tinggi tidak hanya dalam bertanggung jawab kepada organisasi, namun juga disaat organisasi mengalami masalah. Dorongan yang muncul ketika memiliki tanggung jawab akan sangat besar sehingga mampu mencari penyelesaian dalam masalah yang dihadapi.

Winardi (2004) mengemukakan bahwa terdapat tiga aspek motivasi untuk mencapai tujuan dalam organisasi, yaitu :

- a. Keinginan. Keinginan menjadi salah satu acuan untuk menjadi dorongan bagi individu organisasi sebelum melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai target yang sudah ditentukan.
- b. Kebutuhan. Individu dapat memiliki motivasi apabila individu tersebut memiliki kebutuhan dalam organisasi. Kebutuhan yang dimaksud adalah sebuah pengalaman, jabatan serta relasi yang didapatkan dalam organisasi sehingga individu tersebut dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
- c. Rasa aman. Motivasi dapat dimunculkan ketika diperlukan rasa aman dalam diri untuk melakukan sesuatu. Rasa aman yang sudah didapatkan, akan muncul motivasi dalam bentuk aksi untuk melakukan hal yang baru atau dengan ide kreasi yang sudah terlintas dalam pikiran anggota organisasi sehingga tidak terjadi ketakutan dalam merealisasikan.

Herzberg (Riggio, 2013) menjelaskan bahwa *Motivational Factors* merupakan motivasi yang sifatnya melalui intrinsik, aspek motivator intrinsik adalah :

- a. *Content of work*. Strata besar kecilnya tantangan yang dihadapi dan dirasakan anggota organisasi terhadap program kerjanya.
- b. *Achievement*. Kemungkinan kepada anggota organisasi melalui terjadinya pencapaian prestasi dalam organisasi

- c. *Responsibility*. Rasa tanggung jawab yang dimiliki anggota organisasi yang berkaitan dengan program kerja.
- d. *Recognition*. Pengakuan yang didapatkan anggota organisasi atas kinerja yang telah diselesaikan.
- e. *Advancement*. Kemajuan anggota organisasi dari jabatan serta kemampuan dalam organisasi.
- f. *Growth on job*. Besar kecilnya terjadi perkembangan potensi diri oleh anggota didalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa aspek dalam motivasi kerja, pemberian aspek tersebut dilihat melalui aspek perilaku, aspek tingkat usaha, dan aspek kegigihan. Didalam setiap aspek tersebut dapat di dalam lagi dengan memiliki sifat agresivitas, kreatif dalam bekerja, mutu anggota meningkat, menaati setiap peraturan yang telah dibuat, pemberian tugas sesuai kemampuan, serta setiap anggota harus memiliki produktivitas dalam bekerja. Tidak hanya dengan itu saja, ketika hal itu sudah didapatkan, maka anggota organisasi akan mendapatkan keinginan, kebutuhan dan juga rasa aman bagi setiap anggota.

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Harahap (2011) mendefinisikan budaya organisasi merupakan sistem yang ditaati oleh semua anggota organisasi tanpa terkecuali dan tanpa membedakan satu dan lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar dari anggota organisasi untuk menyesuaikan diri pada anggota organisasi lainnya. Individu dilatih untuk mampu menyesuaikan diri pada suatu organisasi dengan ruang lingkup baru untuk membantu penerimaan diri pada antar anggota organisasi dalam melatih kemampuan dalam berkomunikasi, mengambil keputusan dan menghadapi masalah dengan berbagai bentuk karakteristik anggota organisasi. Persamaan pada tujuan dari budaya organisasi dapat menjadi acuan dalam berorganisasi dalam menggapai tujuan organisasi.

Selaras dengan teori sebelumnya, Davis (Harahap, 2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai bentuk nilai yang didapatkan melalui cara pemahaman yang dimiliki anggota organisasi, penjiwaan setiap anggota organisasi terhadap organisasi yang diikuti, serta penerapan yang dilakukan pada organisasi sehingga bertujuan untuk menjelaskan perbedaan dari ketiga bentuk nilai dan menjadi dasar aturan untuk membentuk perilaku didalam berorganisasi. Penting bagi seluruh anggota organisasi untuk bisa mengetahui bentuk dari budaya organisasi yang berlaku. Budaya organisasi bersifat membentuk karakter perilaku anggota organisasi secara tidak langsung dalam *soft skill* dan *hard skill*.

Robbins (Harahap, 2011) mendefinisikan budaya organisasi menjadi bentuk sistem pemaknaan bersama anggota untuk membedakan perbedaan dengan organisasi lain. Perbedaan dalam pengelolaan manajemen melalui evaluasi anggota organisasi yang berpotensi, memberikan *achievement* kepada anggota ketika mampu memberikan tanggung jawab yang bagus dalam organisasi, serta memberikan promosi pada jabatan atau gaji dengan selektif kepada anggota organisasi. Pemberian perbedaan pada budaya organisasi membuat sistem organisasi menjadi roda penggerak untuk merubah menjadi arah yang lebih baik.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan bentuk dari kedekatan pemimpin dengan anggota dalam melakukan penyesuaian bagaimana anggota dalam organisasi tersebut untuk melakukan acuan serta memenuhi prinsip pada sistem yang telah disepakati pada awal pembentukan organisasi. Budaya organisasi selain untuk bentuk pendekatan, budaya ini juga mampu menjadi bentuk penyelesaian masalah pada sebuah organisasi. Aspek keseluruhan dalam budaya organisasi berasal dari bentuk gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin dalam mengkoordinir anggota organisasi dan menjalankan organisasi.

## **2. Aspek-Aspek Budaya Organisasi**

Hoftsede (2013) mengemukakan bahwa terdapat 3 aspek penting dalam budaya organisasi, yaitu:

- a. Pemahaman budaya organisasi secara bersama. Perubahan anggota organisasi pada setiap generasi, akan menciptakan bentuk pemahaman budaya organisasi

yang berbeda. Pemberian pemahaman budaya organisasi agar dapat berjalan selaras diantara anggota organisasi akan menciptakan kesamaan persepsi dan dapat bergerak menuju arah tujuan organisasi yang sudah dibentuk dan disepakati.

- b. Pembentukan sistem dalam organisasi. Sistem menjadi salah satu bentuk arah organisasi dalam melangkah. Kesepakatan seluruh anggota organisasi dalam sistem yang telah ditetapkan, dapat menjadi pelatihan dan bentuk penempaan diri untuk menyesuaikan sistem.
- c. Pemberian beda bagi organisasi satu dan lainnya. Organisasi tidak hanya berlandaskan bentuk yang sama antara satu dan yang lainnya. Pemberian ciri khas dalam organisasi, akan menjadi cara pandang yang berbeda dimata khalayak umum. Pembuatan ciri khas dapat disesuaikan dengan anggota organisasi. Efektivitas dari ciri khas bisa diturunkan ke generasi selanjutnya, namun seringkali juga tidak bisa.

Bounds (Wiwiek & Adawiyah, 2013) menjelaskan beberapa aspek pokok dalam budaya organisasi, antara lain:

- a. Budaya merupakan bentuk konstruk dalam sosial melalui unsur budaya seperti pemahaman, *values*, semua hal yang dilakukan dan berhubungan oleh anggota organisasi.
- b. Budaya memberikan tanggung jawab moral bagi anggota organisasi untuk mampu memaknai dan memberikan pemahaman pada setiap kejadian.
- c. Budaya berisi bentuk kebiasaan anggota organisasi.
- d. Perkembangan *values*, keyakinan dan pemamaham anggota organisasi dapat berkembang seiring waktu sesuai dengan zaman.
- e. Perilaku bisa terbentuk karena kebudayaan yang biasa dilakukan karena bentuk dari kerekatan antar anggota organisasi dan menjalankan roda organisasi sesuai dengan norma.
- f. Budaya organisasi tidak dapat disamakan antara satu dan lainnya, setiap organisasi memiliki ciri khas tersendiri untuk menggambarkan organisasi tersebut.

Terdapat tujuh karakteristik menurut (Robbins & Judge, 2013) dalam buku *Organizational Behavior*, yaitu :

- a. *Innovation and risk taking*. Sejauh mana anggota organisasi didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko
- b. *Attention to detail*. Sejauh mana anggota organisasi diharapkan melakukan hal dalam menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. *Outcome orientation*. Sejauh mana organisasi berfokus pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- d. *People orientation*. Sejauh mana keputusan organisasi diambil mempertimbangkan dampak hasil pada anggota dalam organisasi.
- e. *Team orientation*. Sejauh mana aktivitas organisasi mampu diorganisir oleh tim dan individu.
- f. *Aggressiveness*. Sejauh mana anggota organisasi bersifat agresif dan kompetitif daripada santai.
- g. *Stability*. Sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa aspek dalam pembentukan budaya organisasi meliputi pengertian budaya organisasi, pembentukan ciri khas dan sistem dalam budaya organisasi. Budaya organisasi bentuk dari konstruk sosial yang selaras dengan tanggung jawab yang didapatkan melalui kebiasaan anggota organisasi. Budaya tidak dapat disamakan antara satu dan lainnya berdasarkan perilaku yang terbentuk karena kerekatan untuk menjalankan roda organisasi.

### 3. Dimensi Budaya Organisasi

Denison (2020) menjelaskan budaya organisasi terdapat 4 dimensi, yaitu:

- a. *Involvement*. Bentuk partisipasi seberapa andil anggota dalam pengambilan keputusan. Keikutsertaan anggota dalam pengambilan keputusan dapat menjadi acuan bahwa budaya organisasi berada pada jalur yang benar dan mampu menerapkan serta memberi kebermanfaatan pada anggota organisasi melalui penganggapan peran dari anggota organisasi.\

- b. *Consistency*. Bentuk pengungkapan anggota mampu sepakat dalam asumsi dasar dan nilai di organisasi. Konsistensi sangat diperlukan untuk memegang teguh prinsip dari pemimpin yang diturunkan kedalam budaya organisasi dan membiarkan hal-hal baik dapat mengakar kepada generasi penerus selanjutnya.
- c. *Adaptability*. Kemampuan adaptasi organisasi dalam merespon perubahan dalam skala internal maupun eksternal. Perubahan yang dialami oleh organisasi sangat signifikan pada setiap periode yang berbeda. Perbedaan bentuk karakteristik anggota dapat memengaruhi budaya organisasi menuju arah lebih baik atau arah lebih buruk.
- d. *Mission*. Tujuan organisasi yang dipegang teguh oleh anggota organisasi sehingga dapat fokus dalam mencapai tujuan tersebut. Pemberian misi sebagai bentuk arah gerak dalam organisasi bahwa organisasi juga memiliki target yang ingin dicapai disetiap tahun. Arah gerak organisasi secara tidak langsung akan merubah pola berpikir serta tujuan anggota organisasi dan pemimpin organisasi untuk selaras dan bisa mewujudkan misi tersebut.

Recardo & Jolly (Sopiah, 2018) menjelaskan bahwa dimensi dalam budaya organisasi dibagi menjadi 8 aspek, yaitu :

- a. *Communication*. Tipe komunikasi dapat dilakukan sebagai arah gerak organisasi, komunikasi *top down* atau *bottom up versus three way*, melalui komunikasi tersebut dapat melihat bagaimana pemecahan masalah serta jalur penyelesaian melalui formal atau informal.
- b. *Training and development*. Pemberian pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dapat memberikan nilai komitmen dalam sebuah organisasi termasuk ke dalam anggota organisasi tersebut. Maka melalui hal tersebut, dapat diperoleh penerapan sistem baru dalam berpikir dan meningkatkan kemampuan pada anggota untuk sekarang ataupun hingga masa yang akan datang.
- c. *Reward*. Hal ini membahas bagaimana perilaku dalam pemimpin untuk memberikan apresiasi kepada anggota ataupun kelompok melalui pujian. Serta kriteria yang digunakan untuk mendapatkan apresiasi.

- d. *Decision making*. Penyelesaian konflik melalui pemilihan keputusan yang dibuat oleh pemimpin dan anggota organisasi.
- e. *Risk taking*. Pengambilan resiko yang dilakukan berdasarkan inovasi dan kreativitas anggota kemudian diperhitungkan oleh pemimpin dan penentuan keterbukaan bagi ide-ide baru yang mendukung untuk menjadi perbaikan kedepan.
- f. *Planning*. Perencanaan organisasi mengenai bagaimana jangka pendek atau jangka panjang dalam organisasi, bentuk organisasi yang bersifat reaktif atau proaktif dalam melakukan arah gerak. Cara memenuhi tujuan serta visi dan misi organisasi melalui anggota agar tetap dalam satu tujuan kemudian bagaimana strategi untuk mencapai hal tersebut.
- g. *Team Work*. Kerjasama berhubungan dengan jumlah anggota kemudian bagaimana efektivitas kerja yang dilakukan dalam organisasi. Dalam kerjasama diperlukan kepercayaan antara anggota kepada pimpinan ataupun antar anggota sendiri sehingga menjadi sebuah dorongan untuk melakukan proses kerja.
- h. *Management Practice*. Konsisten terhadap produk sistem kerja melalui keputusan bersama organisasi yang menerima perbedaan pendapat serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang adil.

Hoftside (Harahap, 2011) menjelaskan dimensi budaya organisasi, antara lain:

- a. *Process oriented vs Result oriented*. Perbedaan organisasi yang berorientasi dengan proses dan organisasi yang berorientasi dengan hasil. *Process oriented*, memfokuskan pada proses bukan hasil. Proses yang dilewati akan menghambat serta memengaruhi daya berfikir, kreativitas dan inovasi dari anggota organisasi.
- b. *Employee oriented vs Job Oriented*. Pemenuhan terhadap penyesuaian kepentingan-kepentingan anggota organisasi. *Employee oriented* memberikan dasar kepedulian organisasi kepada anggota organisasi dalam melangkah. *Job oriented* berbeda dengan *employee oriented* dengan dasar pekerjaan harus lebih baik terlebih dahulu baru pemenuhan anggota dapat dilakukan.

- c. *Parachial culture vs Professional culture*. Peran pemimpin dalam organisasi sangat besar untuk menuntun serta menentukan arah organisasi dan dilanjutkan oleh anggota organisasi. *Parachial culture* menjelaskan ketergantungan yang tinggi kepada pemimpin organisasi sehingga perilaku anggota organisasi juga ditentukan oleh norma dalam organisasi. *Professional culture* menjelaskan bahwa anggota organisasi disesuaikan oleh kemampuan dan kompetensi anggota. Pemenuhan yang diinginkan anggota tidak didapatkan, maka anggota memiliki hak untuk meninggalkan organisasi.
- d. *Open system vs Closed system*. Lingkungan dalam organisasi menjadi peran penting pembentuk karakter anggota organisasi. *Open system* memiliki keterbukaan terhadap lingkungan dan organisasi yang juga berasal dari pendatang baru atau orang luar. Distraksi pikiran akan menjadi *learning organization*. *Closed system* dibuat seperti mesin yang sulit dirubah. Anggota organisasi yang sudah tertutup pandangan akan orang luar maupun orang baru akan menjadi batas dalam *learning organization*.
- e. *Loose control vs Tight control*. Peraturan yang mengikat pada organisasi akan menjadi *gambling* bagi anggota organisasi. tidak mentolerir kesalahan anggota organisasi. Organisasi yang menerapkan aturan tidak terkendali, apabila tidak terkendali maka konvensi secara sosial dan moral tidak bisa mengikat anggota untuk berkembang lebih jauh lagi.
- f. *Pragmatic vs Normative*. *Pragmatic* merupakan bentuk orientasi organisasi yang dapat melanggar aturan serta prosedur jika menghambat hasil dalam organisasi. *Normative* berjalan sebaliknya, pemenuhan tugas dilakukan berdasarkan acuan peraturan dan norma.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa dalam dimensi budaya organisasi memerlukan *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability*, dan *Mission* yang menjadi dasar dimensi dengan memperhatikan karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, kriteria keberhasilan. Selain memerhatikan dasar dimensi pada budaya organisasi. *Communication*, *training and development*, *reward*, *decision making*, *risk tasking*, *planning*, *teamwork*, and *management practice*.



## C. Gaya Kepemimpinan Demokratik

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratik

Woods (2018) mendefinisikan gaya kepemimpinan demokratis merupakan bentuk untuk bekerjasama dalam memenuhi tujuan kesepakatan awal organisasi melalui pendekatan dan memengaruhi orang lain untuk bisa menjalankannya. Untuk mampu terjadi kedekatan antara anggota organisasi dengan pemimpin diperlukan dengan cara pendekatan melalui berbagai macam kegiatan untuk memunculkan interaksi komunikasi.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang dekat dengan anggota melalui cara partisipatif pada setiap kegiatan yang menyangkut kerja anggota, terjalin komunikasi, diperlukan pemahaman dari seorang pemimpin untuk mengerti kemampuan dari setiap anggota organisasi agar dapat berjalan dengan baik dan mampu mengkoordinasi setiap anggota organisasi melalui pekerjaan dan tugas yang akan diberikan. Pusat dari aktifnya organisasi berdasarkan partisipasi anggota dan mampu menjadi rumah bagi anggota organisasi dalam memberikan rasa nyaman untuk anggota bebas dalam berpendapat, menerima saran dan dapat menjadi pertimbangan saran dari anggota organisasi, serta menerima kritik dari anggota untuk memajukan sebuah organisasi (Irdayanti, 2021).

Teori Utari & Hadi (2020) selaras dengan teori sebelumnya, gaya kepemimpinan demokratis merupakan dasar dari kemanusiaan dan menjunjung tinggi harkat dan derajat pada setiap manusia yang dipimpinnya. Setiap pemimpin diharuskan mengangkat harkat dan derajat setiap anggota organisasi yang ada didalamnya tanpa terkecuali satupun. Pemimpin sudah dianggap rumah dengan memberikan kenyamanan dalam anggota untuk memberikan pendapat, menerima saran dan juga kritik. Bentuk bagi mengangkat harkat dan derajat anggota organisasi karena memberikan mereka ruang tanpa membatasi ruang mereka sebagai anggota organisasi sendiri dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang di dalam organisasi menggunakan bentuk kerjasama melalui pendekatan kemudian memengaruhi anggota untuk dapat berjalan bersama pemimpin dalam melaksanakan program kerja organisasi untuk memenuhi visi misi dari organisasi tersebut melalui dasar-dasar kemanusiaan dengan menganggap anggota organisasi serta melibatkan dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang gerak yang bebas bagi anggota organisasi untuk menjadi sarana dalam eksplorasi anggota dalam meningkatkan ide, kreatifitas serta daya intelektual dari anggota organisasi tersebut.

## **2. Aspek-Aspek Gaya Kepemimpinan Demokratik**

Handrian (2022) mengemukakan beberapa gaya kepemimpinan demokratis yang akan digunakan dalam menunjukkan aspek kepemimpinan demokratis, yaitu:

- a. Implementasi pada segi pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan organisasi harus melibatkan seluruh struktural organisasi dalam menentukan keputusan bersama. Keputusan bersama yang dilakukan dapat menjadi bentuk kebersamaan serta tidak menitik beratkan kepada beberapa anggota. Kelayakan hasil keputusan dalam penerapan akan digunakan dalam jangka panjang pada organisasi.
- b. Implementasi pada segi memperhatikan bawahan. Memperhatikan anggota dalam organisasi tidak hanya ketika menanyakan kabar serta memberikan motivasi untuk menjalankan program kerja organisasi. Pemberian bentuk perhatian pada anggota organisasi akan menjadi awal mula dalam menciptakan suasana organisasi yang lebih optimal dan nyaman bagi seluruh anggota organisasi. Anggota organisasi secara tidak langsung akan berusaha menjalin hubungan baik kepada pemimpin dalam organisasi sehingga memperkuat kekerabatan di dalam dan luar organisasi.
- c. Implementasi pada segi pelimpahan wewenang. Pemberian wewenang dalam organisasi terjadi beriringan sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang

didapatkan kepada anggota organisasi dan disesuaikan melalui kriteria pada setiap bidang kemampuan dan keahlian pada organisasi. Pemimpin harus mampu melihat potensi pada setiap bidang anggota organisasi untuk *Fit and Proper test* dalam kelayakan untuk mengemban tugas.

- d. Implementasi pada segi tanggung jawab. Tanggung jawab dalam organisasi dapat diuji dan ditunjukkan ketika diberikan permasalahan dalam organisasi dan diselesaikan secara bersama oleh seluruh anggota organisasi. Kedekatan yang dimiliki oleh pemimpin dan anggota organisasi dapat mengurangi kesalahpahaman dan diselesaikan dengan kepala dingin dan tidak saling menjatuhkan antara pihak yang bersangkutan. Kesalahan dalam organisasi memiliki tingkatan untuk bentuk penyelesaiannya, apabila berakibat fatal maka dilakukan evaluasi bersama oleh pemimpin organisasi.
- e. Implementasi pada segi partisipasi bawahan. Kontribusi yang dilakukan anggota organisasi harus diakui oleh pemimpin. Keikutsertaan dengan anggota organisasi merupakan tujuan dan harapan untuk keaktifan dalam setiap bidang dalam organisasi dapat berperan penting. Aspirasi dan kreativitas anggota organisasi yang didengarkan serta ditindak lanjuti oleh pemimpin dapat membangun semangat anggota organisasi.

Kartono (Utami,2013) mengemukakan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:

- a. Memandu dan menuntun anggota. Pemimpin memiliki tugas dalam mengarahkan anggota dalam mencapai tujuan organisasi karena kebutuhan dari anggota organisasi harus dikoordinir dan di akomodir oleh pemimpin agar terpenuhi.
- b. Memberi atau membangunkan motivasi kerja. Pemimpin organisasi dapat memengaruhi motivasi pada anggota untuk memengaruhi kinerja agar lebih totalitas dan memaksimalkan kesempatan yang telah didapatkan.
- c. Mengemudikan organisasi. Pemimpin yang mampu turun ke anggota, memiliki kemampuan untuk membangkitkan roda organisasi agar terus bergerak dalam menjalankan tanggung jawab dan amanah dari program kerja dan juga visi, misi, dan tujuan dalam organisasi.

- d. Menjalin jaringan komunikasi yang baik. Pemimpin merupakan bentuk dari ujung tombak di internal dan eksternal. Hubungan yang dibentuk di dalam internal organisasi dapat merekatkan antar anggota organisasi dan menciptakan suasana kekeluargaan yang baru di dalam organisasi.
- e. Memberikan pengawasan yang efisien. Fungsional pemimpin dalam organisasi memiliki tugas pengawasan dalam organisasi dalam segala bentuk kegiatan yang akan dilaksanakan. Pemberian pengawasan juga diiringi dengan masukan saran serta kritik untuk meningkatkan perbaikan dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa aspek dalam gaya kepemimpinan demokratis dimulai dari segi pengambilan keputusan, memperhatikan bawahan, pelimpahan wewenang, tanggung jawab, serta partisipasi bawahan yang diperlukan dalam diri pemimpin. Pemimpin organisasi juga didasari untuk memandu anggota, memberikan motivasi, menggerakkan roda organisasi, menjalin jaringan komunikasi kepada anggota organisasi, serta memaksimalkan tugas dalam pengawasan yang menjadi tanggung jawab pemimpin organisasi.

### 3. Dimensi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Terdapat beberapa dimensi gaya kepemimpinan demokratis Robbins (2009), yaitu:

- a. Perilaku. Perilaku merupakan tindakan manusia yang mempengaruhi segala aspek dalam kehidupan. Perilaku pemimpin menjadi salah satu acuan dalam gaya kepemimpinan demokratis, karena pola pemimpin ini akan menjadi bentuk komunikasi secara tidak langsung untuk diterimanya pemimpin kepada anggota organisasi. Perilaku juga menjadi nilai sekilas dalam menentukan bagaimana kepribadian melalui sifat dan sikap seorang pemimpin dengan perilaku yang dimiliki.
- b. Komunikasi. Perubahan yang terjadi pada orang lain disebabkan karena komunikasi yang terjadi antara kedua belah pihak dalam bertukar sumber

informasi atau ide. Komunikasi yang dibentuk oleh pemimpin organisasi memiliki banyak manfaat bagi organisasi, selain untuk membentuk kedekatan, hal itu juga bisa menjadi informasi tambahan bagaimana anggota organisasi ketika berproses di dalam organisasi. Dapat berguna untuk penyampaian keluhan kesah, informasi terkini mengenai perkembangan organisasi, bahkan pemberian ide-ide baru bagi pemimpin dari anggota organisasi.

- c. Kemampuan. Keahlian pada suatu individu dalam melakukan aktivitas pada suatu organisasi. Anggota organisasi memiliki kemampuan pada setiap bidang yang dipilih, pemberian tugas organisasi juga harus sesuai dengan kemampuannya. Sehingga dibutuhkan penentuan dari pemimpin organisasi ketika organisasi memiliki sebuah program kerja yang membutuhkan banyak partisipasi dari anggota, pemberian tugas dapat berjalan dengan sesuai dan program kerja dapat terlaksana.
- d. Kualitas. Nilai yang melekat pada perseorangan menjadi acuan bagi individu lain dalam mengerti tingkatan pada seseorang. Dalam organisasi memiliki standarisasi untuk dapat bergabung, pemberian standarisasi ini disesuaikan dengan pemilihan pemimpin organisasi agar anggota organisasi dan pemimpin dapat berjalan selaras dan bersamaan.
- e. Pengembangan Diri. Perubahan yang lebih baik dari kompetensi dan juga kepribadian agar sesuai dengan yang diinginkan individu maupun organisasi. Pengembangan diri menjadi salah satu tugas dari pemimpin organisasi untuk dapat memberikan pemahaman serta pengalaman baru bagi anggota organisasi melalui pemberian ruang bebas anggota organisasi untuk dapat mengeksplor hal baru dalam organisasi, dengan pemberian tersebut maka anggota organisasi akan belajar dengan sendirinya dan terjadi perkembangan dalam segi berpikir maupun aksi anggota organisasi.

Dimensi gaya kepemimpinan demokratis memiliki beberapa dimensi menurut Zainal (Sitio & Arwiyah, 2023), yaitu:

- a. Tanggung jawab bersama. Untuk menjadi seorang pemimpin organisasi, tanggung jawab sudah harus dimiliki sebagai dasar untuk bergerak bersama

ketika melakukan semua program kerja dan dengan totalitas dalam menyelesaikan program kerja tersebut. Kesiapan seorang pemimpin tidak hanya melihat dari terlaksana dan totalitas dalam program kerja saja, namun juga harus siap dengan segala resiko yang akan ditanggung melalui resiko karena keputusan dari pemimpin dengan pertimbangan anggota organisasi.

- b. Prosedur ditentukan bersama. Dalam organisasi, terdapat beberapa prosedural yang harus ditaati demi berlangsungnya organisasi yang sesuai dengan visi, misi serta tujuan organisasi. Pembuatan prosedur tidak hanya dibuat oleh persetujuan pemimpin saja, namun melibatkan partisipasi dari anggota organisasi. Sehingga peraturan yang sudah ditentukan dapat diindahkan oleh seluruh sumber daya di organisasi.
- c. Pembagian tugas kelompok. Pemberian tugas tidak hanya harus sesuai dengan kemampuan anggota organisasi saja. Namun juga harus disesuaikan dengan kemampuan pada kelompok atau seksi yang sudah dibentuk oleh organisasi berdasarkan penilaian kemampuan dengan pertimbangan pemimpin. Pemberian tugas kelompok juga harus jelas sesuai dengan kemampuan dalam bidang yang ditekuni per anggota.
- d. Pujian dan kritik. Pujian dan kritik merupakan bentuk keterbukaan dewasa dari seorang pemimpin karena sewajarnya pemimpin mendapatkan kedua hal tersebut. Pemimpin harus siap mendapat pujian dan kritikan dengan skala sangat besar di organisasi, karena buruknya anggota organisasi secara tidak langsung menunjukkan kualitas organisasi dan cara bagaimana pemimpin organisasi tersebut memberikan pemahaman bagi anggota organisasi. Namun, ketika seorang pemimpin mendapatkan pujian. Maka pemimpin akan mendapat pujian tidak tentu dengan skala besar, namun tergantung siapa individu yang memberikan pujian tersebut

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa dimensi dalam gaya kepemimpinan demokratis sendiri memiliki perilaku, komunikasi, kemampuan, kualitas dan pengembangan diri yang mumpuni bagi organisasi maupun anggota organisasi yang ada di dalamnya. Dengan adanya tanggung

jawab bersama, prosedur ditentukan bersama, pembagian tugas kelompok, dan pujian lalu kritikan yang diterima.

#### **D. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja**

Pemimpin akan membantu anggota dalam organisasi untuk mencapai visi misi dalam organisasi. Pemimpin setidaknya memiliki potensi yang sesuai dengan kebutuhan dari organisasi dalam berperilaku sebagai pemimpin dan berperilaku kepada anggota organisasi. Mahmudah (2015) menjelaskan bahwa seorang pemimpin memiliki kewenangan untuk memberikan tugas dan menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan pola komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi pola kedekatan pemimpin yang buruk kepada para anggota organisasi, maka semakin besar juga untuk anggota organisasi tidak melaksanakan program kerja yang sudah ditentukan bahkan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis yang tinggi mungkin akan lebih mampu dalam mengatasi pola organisasi yang buruk dengan tingkat tinggi dan secara proaktif tidak melaksanakan program kerja sesuai dengan yang sudah ditentukan pada awal pembentukan organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan suatu langkah awal yang penting dan bermanfaat bagi pemimpin dalam membentuk pola organisasi melalui komunikasi yang memunculkan kedekatan dengan anggota organisasi dengan pemimpin untuk mampu mengarahkan anggota. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki banyak cara untuk mampu meningkatkan jiwa kepemimpinan pada pemimpin dalam menyesuaikan dengan kondisi sumber daya manusia pada organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kepercayaan pada anggota organisasi dalam menyesuaikan kondisi organisasi secara efektif. Oleh karena itu, dalam gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan motivasi kerja.

Budaya organisasi adalah salah satu faktor penting dalam menentukan tingkat keberhasilan dari anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dan mengatasi permasalahan dalam organisasi. Budaya organisasi dapat

membantu individu untuk saling memahami karakteristik pada antar anggota organisasi dan menyesuaikan pola kerja pada masing-masing anggota. Penting untuk diingat bahwa setiap individu memiliki cara sendiri dalam menyesuaikan diri budaya organisasi melalui faktor-faktor seperti sifat, sikap dan kemampuan pada diri anggota organisasi.

Davis (2011) budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang telah dibentuk berdasarkan kesepakatan dan diterapkan dalam organisasi untuk mempengaruhi karakteristik setiap anggota agar mampu untuk menyelesaikan tugas serta mengarahkan anggota sesuai dengan kemampuan. Individu yang memiliki penyesuaian diri yang baik pada budaya organisasi maka cenderung akan mengerti dan mampu menyesuaikan kondisi organisasi dengan berbagai macam anggota dalam organisasi serta mampu untuk menghadapi serta mengatasi sebuah permasalahan dalam organisasi maupun kehidupan sehari-hari. Budaya organisasi adalah indikator dari penyesuaian pada sebuah organisasi yang berguna untuk menyesuaikan diri pada lingkungan baru.

Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja memiliki keterkaitan dalam mempengaruhi hidup di dalam lingkungan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat membantu untuk menyesuaikan diri pada anggota organisasi terhadap norma atau nilai yang telah ditentukan di awal pembentukan organisasi agar mampu ditaati secara bersama. Gaya kepemimpinan demokratis dapat membantu untuk memiliki kedekatan antara anggota organisasi dengan pemimpin untuk mampu mempengaruhi, melaksanakan rencana kerja yang sudah ditentukan sejak awal serta memberikan dorongan pada anggota organisasi melalui kedekatan emosional yang terjalin diantara keduanya. Motivasi kerja dapat membantu menjadi dorongan untuk terlaksananya arah gerak dalam sebuah organisasi ketika ingin mencapai sesuai dengan tujuan organisasi.

Organisasi BEM dalam memenuhi seluruh kewenangan serta tanggung jawab dalam satu periode, tidak bisa lepas dari pembentukan budaya organisasi serta bentuk kepemimpinan demokratis dari Ketua dan Wakil Ketua BEM. Budaya organisasi yang baik, apabila selaras dengan gaya kepemimpinan



demokratis yang sudah diterapkan. Maka motivasi kerja bagi anggota organisasi BEM akan mendorong serta mendobrak semangat baru bagi BEM sehingga dapat memaksimalkan kinerja serta tanggung jawab yang dimiliki oleh BEM.

### **E. Hipotesis**

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut: “Adanya hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja anggota organisasi BEM fakultas Se-Unissula”.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian yaitu sebagai berikut: “Adanya hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja anggota organisasi BEM se-Unissula”. Semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki pada anggota organisasi BEM fakultas se-Unissula. Sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi, maka semakin rendah juga motivasi kerja yang dimiliki pada anggota organisasi BEM fakultas se-Unissula.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian yaitu sebagai berikut: “Adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja anggota organisasi BEM fakultas se-Unissula”. Semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis, maka semakin tinggi juga motivasi kerja yang dimiliki pada anggota organisasi BEM fakultas se-Unissula. Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan demokratis, maka semakin rendah juga motivasi kerja yang dimiliki pada anggota organisasi BEM fakultas se-Unissula.

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**  
**A. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah atribut yang memiliki variasi dalam menjadi objek studi untuk diteliti dan disimpulkan (Hermawan, 2020). Dalam penelitian ini, terdapat dua jenis variabel, yaitu variabel tergantung dan variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi bagi variabel lainnya. Variabel tergantung merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel peneliti terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel tergantung (Y), variabel bebas ( $X_1$ ) dan variabel bebas ( $X_2$ ). Melalui identifikasi variabel sebagai berikut:

1. Variabel Tergantung (Y) : Motivasi Kerja
2. Variabel Bebas ( $X_1$ ) : Budaya Organisasi
3. Variabel Bebas ( $X_2$ ) : Gaya Kepemimpinan Demokratik

**B. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah penjelasan rinci mengenai variabel-variabel dalam penelitian yang mencakup berbagai variasi dan cara pengukurannya, sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan studi dan pembaca dalam memahami makna penelitian (Wulandari, 2022). Adapun definisi operasional pada penelitian ini yaitu:

**1. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan bentuk dari dorongan dalam diri agar mampu bergerak untuk melakukan suatu hal. Motivasi memberikan dorongan atau gairah dalam semangat kerja anggota.

Aspek yang digunakan di modifikasi dari penelitian (Suseno, 2019) yang di dalamnya terdapat 6 aspek *motivational factors* dalam motivasi kerja Herzberg yaitu: *content of work*, *achievement*, *responsibility*, *recognition*, *advancement*, dan *growth on job*. Motivasi kerja akan dihitung dengan skala motivasi kerja, semakin baik skor yang diperoleh semakin baik juga budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokratis pada anggota organisasi.

## 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem yang ditaati oleh semua anggota organisasi tanpa terkecuali dan tanpa membeda-bedakan satu dan lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar dari anggota organisasi untuk menyesuaikan diri pada anggota organisasi lainnya. Individu dilatih untuk mampu menyesuaikan diri pada suatu organisasi dengan ruang lingkup baru untuk membantu penerimaan diri pada antar anggota organisasi dalam melatih kemampuan dalam berkomunikasi, mengambil keputusan dan menghadapi masalah dengan berbagai bentuk karakteristik anggota organisasi.

Aspek yang digunakan di modifikasi dari penelitian (Qulub, 2019) yang di dalamnya terdapat 4 aspek budaya organisasi Robbins & Judge yaitu: *Innovation and risk, outcome orientation, people orientation* dan *team orientation*. Budaya organisasi akan dihitung dengan skala budaya organisasi, semakin baik skor yang diperoleh semakin baik juga budaya organisasi pada anggota organisasi.

## 3. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratik merupakan cara dan ciri khas dari pemimpin yang melibatkan anggota untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah. Kontribusi pemimpin dalam mengajak anggota untuk pengambilan keputusan menjadikan peran pemimpin juga untuk mampu mendengarkan serta menghargai pendapat anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama organisasi.

Aspek yang akan digunakan di modifikasi dari penelitian (Utami, 2013) yang di dalamnya terdapat 5 aspek gaya kepemimpinan demokratis Kartono, yaitu: menanda dan menuntun anggota, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, dan memberikan pengawasan yang efisien. Gaya kepemimpinan demokratis akan dihitung dengan skala gaya kepemimpinan demokratis. Semakin baik skor yang diperoleh semakin baik juga gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan.

### C. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi merupakan bentuk generalisasi dari objek atau subjek yang memiliki ragam karakteristik dan kuantitas tertentu untuk digunakan dalam penelitian dan dapat ditarik kesimpulan (Khotimah, 2021). Populasi penelitian ini adalah seluruh anggota organisasi 12 Organisasi BEM se-Unissula.

**Tabel 3.1 Data Jumlah Anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA**

<b>Anggota BEM Fakultas Se-Unissula</b>			
<b>BEM</b>	<b>LAKI-LAKI</b>	<b>PEREMPUAN</b>	<b>JUMLAH</b>
<b>FPSI</b>	11	21	32
<b>FH</b>	26	15	41
<b>FBIK</b>	15	23	35
<b>FKIP</b>	6	33	39
<b>FE</b>	23	32	55
<b>FT</b>	57	20	77
<b>FTI</b>	43	20	63
<b>FAI</b>	12	17	29
<b>FIK</b>	10	37	47
<b>FK</b>	26	39	65
<b>FKG</b>	6	37	43
<b>FF</b>	13	26	39
<b>Jumlah</b>	<b>248</b>	<b>320</b>	<b>568</b>

#### 2. Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik dari populasi yang akan menjadi sasaran penyebaran dengan sudah menentukan porsi dalam pembagian (Khotimah, 2021). Peneliti hanya mengambil sebagian dari populasi untuk penelitian ini. Kesimpulan data penelitian pada sampel nantinya akan digeneralisasikan pada populasi. Sampel dari penelitian ini terdiri dari subjek sebagian dari populasi yang memenuhi kriteria berikut yaitu anggota organisasi BEM se-Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan teknik *Cluster random sampling*. *Cluster random sampling* merupakan teknik pengambilan secara probabilitas yang membedakan populasi menjadi beberapa bentuk kelompok. Peneliti melakukan pengambilan data menggunakan *cluster random sampling* karena banyak kelompok yang serupa, namun memiliki perbedaan secara bentuk internal melalui dasar statistik. Pengambilan sampel menggunakan teknik *Cluster Random Sampling* ditentukan oleh peneliti yaitu Anggota Organisasi BEM se-Unissula. Peneliti membagikan skala dengan mengirim *Google Form* melalui Ketua atau salah satu anggota BEM dengan menggunakan aplikasi *Whatsapp*.

#### D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik dalam pengumpulan hasil penyebaran penelitian untuk mendapatkan data yang pasti. Pengumpulan data mampu melalui bentuk instrument sebagai alat bantu. Dalam penelitian ini, instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner untuk mengukur tingkat budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja aktivis organisasi UNISSULA.

#### 1. Skala Motivasi Kerja

Data yang dibutuhkan dalam penelitian akan diperoleh berdasarkan aspek motivasi kerja modifikasi dari penelitian Suseno (2019) yang diukur berdasarkan aspek Herzberg (Riggio, 2013) melalui 6 aspek: tantangan yang dirasakan anggota terhadap program kerja, kemungkinan anggota mencapai prestasi dalam organisasi yang tinggi, kemungkinan anggota untuk mengembangkan potensi diri, tanggung jawab yang dirasakan oleh anggota, kemungkinan anggota dapat maju dalam karir, dan pengakuan yang diberikan atas kinerja yang telah dilakukan. Pemberian pada nilai skala motivasi kerja menggunakan skala likert dengan pengukuran interval dari rentang angka satu (1) sampai dengan empat (4). Skala terdiri dari beberapa aitem *Favorable* dan *Unfavorable* dengan skor yaitu Sangat

Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS). Jawaban sangat sesuai (SS) skor 4, sesuai (S) skor 3, tidak sesuai (TS) skor 2, sangat tidak sesuai (STS) skor 1.

Skor tinggi pada skala motivasi kerja menunjukkan tinggi pula motivasi kerja pada subjek. Jika skor rendah berarti rendah juga motivasi kerja yang dialami subjek. Begitupun sebaliknya pada pernyataan *Unfavorable*.

**Tabel 3.2 Blueprint Skala Motivasi Kerja**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Tantangan yang dirasakan anggota organisasi terhadap tugas	2	2	4
2	Kemungkinan anggota organisasi mencapai prestasi yang tinggi	2	2	4
3	Kemungkinan anggota organisasi untuk mengembangkan potensi diri	2	2	4
4	Tanggungjawab yang dirasakan oleh anggota organisasi	2	2	4
5	Kemungkinan anggota organisasi dapat maju dalam bidang	2	2	4
6	Pengakuan yang diberikan atas kinerja yang dilakukan	2	2	4
<b>TOTAL</b>		12	12	24

## 2. Skala Budaya Organisasi

Data yang dibutuhkan dalam penelitian akan diperoleh berdasarkan aspek budaya organisasi modifikasi dari penelitian Qulub (2019) yang diukur berdasarkan aspek Robbins & Judge (2013) melalui 4 aspek: inovasi dan pengambilan resiko, orientasi pada hasil, orientasi pada individu, orientasi pada tim. Pemberian pada nilai skala budaya organisasi menggunakan skala likert dengan pengukuran interval dari rentang angka satu (1) sampai dengan empat (4). Skala terdiri dari beberapa aitem *Favorable* dan *Unfavorable* dengan skor yaitu

Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS). Jawaban sangat sesuai (SS) skor 4, sesuai (S) skor 3, tidak sesuai (TS) skor 2, sangat tidak sesuai (STS) skor 1.

Skor tinggi pada skala budaya organisasi menunjukkan tinggi pula budaya organisasi pada subjek. Jika skor rendah berarti rendah juga budaya organisasi yang dilakukan subjek. Begitupun sebaliknya pada pernyataan *Unfavorable*

**Tabel 3.3 Blueprint Skala Budaya Organisasi**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Inovasi dan pengambilan resiko	5	7	12
2	Orientasi pada hasil	5	4	9
3	Orientasi pada orang	6	3	9
4	Orientasi pada tim	5	3	8
<b>TOTAL</b>		21	17	38

### 3. Skala Gaya Kepemimpinan Demokratik

Data yang dibutuhkan dalam penelitian akan diperoleh berdasarkan aspek gaya kepemimpinan demokratik dari penelitian Jean Lauritta dalam (Putri, 2021) yang diukur melalui 5 aspek: memandu anggota organisasi, membangun motivasi, mengarahkan organisasi, menjalin komunikasi, dan pengawasan yang efisien. Pemberian pada nilai skala gaya kepemimpinan demokratis menggunakan skala likert dengan pengukuran interval dari rentang angka satu (1) sampai dengan empat (4). Skala terdiri dari beberapa aitem *Favorable* dan *Unfavorable* dengan skor yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS). Jawaban sangat sesuai (SS) skor 4, sesuai (S) skor 3, tidak sesuai (TS) skor 2, sangat tidak sesuai (STS) skor 1.

Skor tinggi pada skala gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan tinggi pula gaya kepemimpinan demokratis pada subjek. Jika skor rendah berarti rendah juga gaya kepemimpinan demokratis yang melakukan subjek. Begitupun sebaliknya pada pernyataan *Unfavorable*.

**Tabel 3.4 Blueprint Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Memandu dan menuntun anggota organisasi	3	3	6
2	Memberi atau membangunkan motivasi kerja	3	3	6
3	Mengemudikan organisasi	3	3	6
4	Menjalin jaringan komunikasi yang baik	3	3	6
5	Memberikan pengawasan yang efisien	3	3	6
<b>TOTAL</b>		15	15	30

### E. Validitas, Uji Daya Beda Aitem dan Estimasi Reliabilitas Alat Ukur

#### 1. Validitas

Validitas merupakan konsep untuk menentukan ketetapan dan kecermatan dari hasil penyebaran skala penelitian. Semakin kecil eror maka semakin akurat hasil data yang dimiliki dari variabel sesuai pengukuran (Chairani, 2016).

#### 2. Uji Daya Beda Aitem

Uji daya beda aitem adalah metode yang digunakan untuk menentukan sejauh mana aitem dapat dibedakan oleh individu atau kelompok sesuai dengan atribut yang diukur serta mengidentifikasi atribut yang tidak dapat diukur (Chairani, 2016).

#### 3. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas merupakan acuan pada sejauh mana pengukuran dengan skala yang dapat dipercaya dan digunakan. Untuk koefisien pengukuran reliabilitas berada dalam rentang 0.00 sampai 1.00, yang mendekati angka 1.00 maka alat ukur yang digunakan semakin reliabel (Chairani, 2016).

### F. Teknik Analisis Data

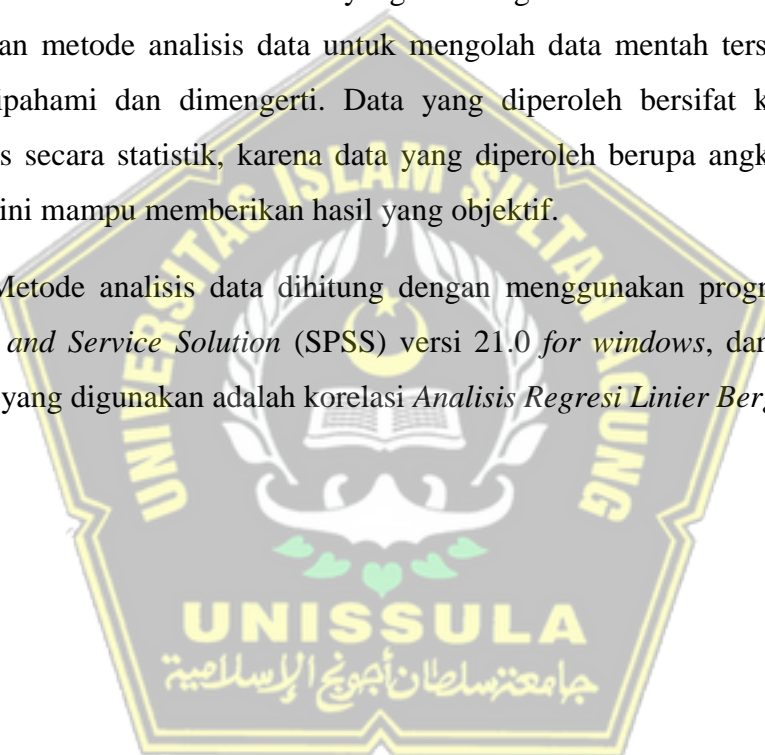
Analisis data merupakan proses analisis ketika semua data dari seluruh responden yang telah mengisi melalui data dari sumber lain sudah terkumpul. Analisis yang dilakukan sesuai variabel dan jenis responden, kemudian membuat



tabulasi data melalui data variabel serta dilanjutkan dengan penyajian data berdasarkan skala yang diteliti, memperhitungkan data untuk menjawab rumusan masalah. Melakukan perhitungan uji hipotesis yang diajukan kemudian dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa teknik analisis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan penghitungan skala likert untuk mengukur variabel adalah: 1 (SS), 2 (S), 3 (TS), dan 4 (STS).

Data yang diperoleh dari hasil penelitian tidak dapat digunakan begitu saja, hal ini disebabkan oleh data yang akan digunakan masih mentah, sehingga diperlukan metode analisis data untuk mengolah data mentah tersebut sehingga dapat dipahami dan dimengerti. Data yang diperoleh bersifat kuantitatif dan dianalisis secara statistik, karena data yang diperoleh berupa angka dan metode statistik ini mampu memberikan hasil yang objektif.

Metode analisis data dihitung dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 21.0 *for windows*, dan untuk teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *Analisis Regresi Linier Berganda*.



**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**  
**A. Orientasi Kacah Dan Pelaksanaan Penelitian**

**1. Orientasi Kacah Penelitian**

Pendekatan di lapangan penelitian dilakukan untuk menjadi bekal dalam proses penelitian sehingga dapat terlaksana dengan baik. Orientasi lapangan diawali dengan menentukan tempat penelitian serta pemahaman dasar mengenai bentuk karakteristik kelompok populasi yang akan diteliti. BEM Fakultas Se-UNISSULA yang terletak di Jalan Kaligawe Raya No.KM 4, Kelurahan Terboyo Kulon, Kecamatan Genuk, Kota Semarang, Jawa Tengah.

Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang dikenal dengan sebutan UNISSULA adalah Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di wilayah pesisir Kota Semarang yang berdiri sejak tahun 1962. UNISSULA meskipun berada pada wilayah pesisir Kota Semarang, namun mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta lainnya dan memiliki 12 Fakultas di dalamnya yaitu Fakultas Psikologi, Fakultas Hukum, Fakultas Ilmu Bahasa dan Komunikasi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, Fakultas Agama Islam, Fakultas Ilmu Keperawatan, Fakultas Kedokteran dan Fakultas Farmasi.

Tahapan yang selanjutnya adalah melakukan survei pada lapangan dengan observasi dan wawancara guna mengetahui apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokratis masih berpengaruh pada motivasi kerja di anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Langkah berikutnya adalah peneliti akan mengambil data jumlah anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA yang kemudian ditimbang dan diputuskan jumlah populasi dan sampel yang selanjutnya diteliti agar memiliki karakteristik sesuai dengan topik penelitian.

Alasan memilih Universitas Islam Sultan Agung sebagai lokasi dilaksanakan penelitian karena mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Terdapat permasalahan yang sesuai dengan tujuan penelitian di Universitas Islam Sultan Agung Semarang

- b. Belum pernah ada yang melaksanakan penelitian terkait Hubungan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja Anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA.
- c. Peneliti ingin mengetahui tingkat motivasi kerja anggota BEM Fakultas yang ada di UNISSULA
- d. Lokasi penelitian yang strategis sehingga relevan untuk dijadikan pelaksanaan penelitian.

## 2. Persiapan Penelitian

Persiapan penelitian merupakan langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk meminimalisir adanya kendala dalam proses selama berjalannya penelitian, Adapun langkah yang dipersiapkan adalah sebagai berikut:

### a. Persiapan Perizinan

Langkah awal persiapan penelitian adalah memperoleh izin yang dibutuhkan melalui proses pengajuan surat permohonan melaksanakan penelitian, wawancara, dan observasi dari Fakultas Psikologi UNISSULA. Peneliti meminta surat izin kepada Fakultas dengan nomor surat 1065/C.1/Psi-SA/VI/2024, yang kemudian diserahkan pihak terkait dalam hal ini kepada TU Fakultas yang akan dijadikan tempat penelitian.

### b. Penyusunan Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan alat ukur psikologi atau skala dengan didasarkan pada indikator-indikator yang telah dibuat dan merupakan perluasan dari aspek variabel. Skala Budaya Organisasi, Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis, dan Skala Motivasi Kerja yang nantinya akan digunakan untuk mengukur atribut yang akan diteliti.

Skala yang dibuat dibagi menjadi dua jenis aitem, butir pada masing-masing aitem memiliki skor 1 sampai 4. Aitem *favorable* memiliki skor tertinggi apabila responden memilih sangat sesuai, dan skor terendah didapatkan apabila responden memilih sangat tidak sesuai, sebaliknya untuk aitem *unfavorabel* skor tertinggi apabila responden memilih sangat tidak sesuai dan skor terendah apabila responden memilih sangat sesuai.

### 1. Skala Motivasi Kerja

Skala motivasi kerja yang digunakan oleh peneliti diambil dari aspek motivasi kerja oleh Suseno (2019). Skala tersebut mengukur motivasi kerja melalui 6 aspek: Tantangan yang dirasakan anggota organisasi terhadap tugas, Kemungkinan anggota organisasi mencapai prestasi yang tinggi, Kemungkinan anggota organisasi untuk mengembangkan potensi diri, Tanggungjawab yang dirasakan oleh anggota organisasi, Kemungkinan anggota organisasi dapat maju dalam bidang, dan Pengakuan yang diberikan atas kinerja yang dilakukan. Di bawah ini merupakan rincian distribusi aitem pada skala motivasi kerja.

**Tabel 4.1 Sebaran Aitem Skala Motivasi Kerja**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Tantangan yang dirasakan anggota organisasi terhadap tugas.	12,14	4,5	4
2	Kemungkinan anggota organisasi mencapai prestasi yang tinggi	22,9	18,3	4
3	Kemungkinan anggota organisasi untuk mengembangkan potensi diri	19,17	10,13	4
4	Tanggungjawab yang dirasakan oleh anggota organisasi	1,20	23,8	4
5	Kemungkinan anggota organisasi dapat maju dalam bidang	6,16	2,24	4
6	Pengakuan yang diberikan atas kinerja yang dilakukan	15,7	11,21	4
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

### 2. Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi yang digunakan oleh peneliti diambil dari aspek budaya organisasi oleh Qulub (2019). Skala tersebut mengukur budaya organisasi melalui 5 aspek: Memandu dan menuntun anggota organisasi, Memberi atau membangunkan motivasi kerja, Mengemudikan organisasi, Menjalin jaringan komunikasi yang baik, dan Memberikan pengawasan yang efisien. Di bawah ini merupakan rincian distribusi aitem pada skala budaya organisasi.

**Tabel 4.2 Sebaran Aitem Skala Budaya Organisasi**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Inovasi dan pengambilan resiko	11,12,28,30,19	10,21,16,8,32,9,35	12
2	Orientasi pada hasil	38,18,34,4,22	33,37,14,5	9
3	Orientasi pada orang	2,15,36,1,24,23	13,6,26	9
4	Orientasi pada tim	27,25,20,31,17	3,29,7	8
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>17</b>	<b>38</b>

### 3. Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis

Skala gaya kepemimpinan demokratis yang digunakan oleh peneliti diambil dari aspek gaya kepemimpinan demokratis. Skala tersebut mengukur gaya kepemimpinan demokratis melalui 4 aspek: Inovasi dan pengambilan resiko, Orientasi pada hasil, Orientasi pada orang, dan Orientasi pada tim. Di bawah ini merupakan rincian distribusi aitem pada skala gaya kepemimpinan demokratis.

**Tabel 4.3 Sebaran Aitem Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Memandu dan menuntun anggota organisasi	22,23,7	9,12,16	6
2	Memberi atau membangunkan motivasi kerja	19,14,5	8,18,3	6
3	Mengemudikan organisasi	21,26,29	24,15,6	6
4	Menjalin jaringan komunikasi yang baik	30,27,11	25,10,2	6
5	Memberikan pengawasan yang efisien	1,17,28	4,20,13	6
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>

### c. Uji Coba Alat Ukur

Uji coba dilakukan dari tanggal 3 hingga 4 Juni 2024 untuk mendapatkan hasil dari reliabilitas dan daya beda aitem. Penyebaran skala dilakukan kepada Ketua BEM pada setiap fakultas melalui *google form*. Ketua BEM Fakultas Teknik, Fakultas Hukum, Fakultas Psikologi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknologi Industri, yang terdiri dari 77 anggota BEM Fakultas yang akan dijadikan sebagai sampel uji coba. Peneliti membagikan link *google form* kepada Ketua

BEM Fakultas untuk disebarikan kepada anggota BEM Fakultas kemudian menginput daya responden yang telah mengisi dengan menggunakan *microsoft excel* dan SPSS versi 21. Tabel berikut berisi rincian uji coba yang telah dilakukan.

**Tabel 4.4 Data Kelas Uji Coba Anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA**

Anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA			Jumlah yang mengisi			
BEM	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
<b>FPSI</b>	11	21	32	10	16	26
<b>FH</b>	26	15	41	5	4	9
<b>FKIP</b>	6	33	39	1	10	11
<b>FE</b>	23	32	55	10	2	12
<b>FT</b>	57	20	77	6	2	8
<b>FTI</b>	43	20	63	8	3	11
Jumlah	166	141	307	40	37	77

d. Uji Daya dan Estimasi Reliabilitas Alat Ukur

Suatu alat ukur dikatakan layak dan baik apabila terbukti efektif dalam membedakan antara individu yang mempunyai atribut akan diukur dan yang tidak. Jika koefisien korelasi antara aitem dan skor total lebih dari 0,30 maka daya beda aitem dianggap baik (Azwar, 2022). Analisis Regresi Linier Berganda dilakukan untuk menentukan daya beda aitem dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS versi 21. Hasil dari pengujian daya beda aitem untuk masing-masing skala pengukuran ditunjukkan dibawah ini.

1. Skala Motivasi Kerja

Hasil uji menunjukkan dari 24 aitem pada skala motivasi kerja, peneliti menemukan 20 aitem dengan daya beda tinggi dan 4 aitem dengan daya beda rendah. Koefisien daya beda aitem yang tinggi pada 0,307 hingga 0,696, sedangkan koefisien daya beda aitem yang rendah pada -0,290 hingga 0,241. Berdasarkan hasil pada alpha cronbach, skala motivasi kerja dapat dikatakan cukup andal dengan estimasi reliabilitas sebesar 0,869. Tabel berikut akan menunjukkan rincian daya beda masing-masing aitem.

**Tabel 4.5 Sebaran Aitem Berdaya Beda Tinggi Dan Rendah**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Tantangan yang dirasakan anggota organisasi terhadap tugas.	12*,14	4,5	4
2	Kemungkinan anggota organisasi mencapai prestasi yang tinggi	22,9	18,3*	4
3	Kemungkinan anggota organisasi untuk mengembangkan potensi diri	19,17	10,13	4
4	Tanggungjawab yang dirasakan oleh anggota organisasi	1,20	23,8*	4
5	Kemungkinan anggota organisasi dapat maju dalam bidang	6,16	2,24	4
6	Pengakuan yang diberikan atas kinerja yang dilakukan	15,7*	11,21	4
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

\*) aitem dengan daya beda rendah

## 2. Skala Budaya Organisasi

Hasil pengujian dari 38 aitem skala budaya organisasi menunjukkan bahwa 30 aitem memiliki daya beda yang tinggi dan 8 aitem memiliki daya beda yang rendah. Koefisien daya beda aitem yang tinggi pada 0,303 hingga 0,789, sedangkan untuk koefisien daya beda aitem yang rendah pada 0,006 hingga 0,269. Berdasarkan hasil pada alpha cronbach yang terdiri dari 38 aitem, reliabilitas skala budaya organisasi yang dihasilkan adalah 0,911 yang artinya skala peneliti layak untuk digunakan. Detail mengenai daya beda aitem tinggi dan rendah pada skala budaya organisasi ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 4.6 Sebaran Aitem Berdaya Beda Tinggi Dan Rendah**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Inovasi dan pengambilan resiko	11,12,28,30,19	10,21*,16*,8,32,9,35	12
2	Orientasi pada hasil	38*,18,34*,4,22	33,37,14,5*	9
3	Orientasi pada orang	2,15*,36*,1,24,23	13,6,26	9
4	Orientasi pada tim	27,25,20,31,17*	3,29,7	8
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>17</b>	<b>38</b>

\*) aitem dengan daya beda rendah

### 3. Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis

Hasil Pengujian dari 30 aitem skala gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa 22 aitem memiliki daya beda yang tinggi dan 8 aitem memiliki daya beda yang rendah. Koefisien daya beda aitem yang tinggi pada 0,315 hingga 0,712, sedangkan untuk koefisien daya beda aitem yang rendah pada 0,079 hingga 0,273. Berdasarkan hasil alpha cronbach yang terdiri dari 30 aitem, reliabilitas skala gaya kepemimpinan demokratis yang dihasilkan adalah 0,885 yang artinya skala peneliti layak untuk digunakan. Detail mengenai daya beda aitem tinggi dan rendah pada skala gaya kepemimpinan demokratis ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 4.7 Sebaran Aitem Berdaya Beda Tinggi Dan Rendah**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Memandu dan menuntun anggota organisasi	22,23,7	9,12,16*	6
2	Memberi atau membangunkan motivasi kerja	19,14,5	8,18,3	6
3	Mengemudikan organisasi	21,26,29	24*,15,6*	6
4	Menjalin jaringan komunikasi yang baik	30,27,11*	25,10,2	6
5	Memberikan pengawasan yang efisien	1,17*,28*	4*,20,13*	6
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>

\*) aitem dengan daya beda rendah

#### e. Penomoran Ulang

##### 1. Skala Motivasi Kerja

Hasil uji menunjukkan dari 24 aitem pada skala motivasi kerja, peneliti menemukan 20 aitem dengan daya beda tinggi dan 4 aitem dengan daya beda rendah. Koefisien daya beda aitem yang tinggi berkisar 0,307 hingga 0,696, sedangkan koefisien daya beda aitem yang rendah berkisar - 0,290 hingga 0,241. Hasil analisis alpha cronbach, skala motivasi kerja dapat dikatakan cukup andal dengan estimasi reliabilitas sebesar 0,869. Tabel berikut akan menunjukkan rincian daya beda masing-masing aitem.



**Tabel 4.8 Sebaran Nomor Aitem Skala Motivasi Kerja**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Tantangan yang dirasakan anggota organisasi terhadap tugas.	14(10)	4(3),5(4)	3
2	Kemungkinan anggota organisasi mencapai prestasi yang tinggi	22(18),9(6)	18(14)	3
3	Kemungkinan anggota organisasi untuk mengembangkan potensi diri	19(15),17(13)	10(7),13(9)	4
4	Tanggungjawab yang dirasakan oleh anggota organisasi	1,20(16)	23(19)	3
5	Kemungkinan anggota organisasi dapat maju dalam bidang	6(5),16(12)	2,24(20)	4
6	Pengakuan yang diberikan atas kinerja yang dilakukan	15(11)	11(8),21(17)	3
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

(...) Penomoran aitem yang baru

#### 2. Skala Budaya Organisasi

Hasil pengujian dari 38 aitem skala budaya organisasi menunjukkan bahwa 30 aitem memiliki daya beda yang tinggi dan 8 aitem memiliki daya beda yang rendah. Koefisien daya beda aitem yang tinggi berkisar 0,303 hingga 0,789, sedangkan untuk koefisien daya beda aitem yang rendah berkisar 0,006 hingga 0,269. Temuan analisis Alpha Cronbach yang terdiri dari 38 aitem, reliabilitas skala budaya organisasi yang dihasilkan adalah 0,911 yang artinya skala peneliti layak untuk digunakan. Detail mengenai daya beda aitem tinggi dan rendah pada skala budaya organisasi ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 4.9 Sebaran Nomor Aitem Skala Budaya Organisasi**

No	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Inovasi dan pengambilan resiko	11(10),12(11),28(23),30(25), 19(15)	10(9),8(7),32(27),9(8),35(29)	10
2	Orientasi pada hasil	18(14),4,22(17)	33(28),37(30),14(13),	6
3	Orientasi pada orang	2,1,24(19),23(18)	13(12),6(5),26(21)	7
4	Orientasi pada tim	27(22),25(20),20(16),31(26)	3,29(24),7(6)	7
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

(...) Penomoran aitem yang baru

### 3. Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis

Hasil Pengujian dari 30 aitem skala gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa 22 aitem memiliki daya beda yang tinggi dan 8 aitem memiliki daya beda yang rendah. Koefisien daya beda aitem yang tinggi berkisar 0,315 hingga 0,712, sedangkan untuk koefisien daya beda aitem yang rendah berkisar 0,079 hingga 0,273. Temuan analisis Alpha Cronbach yang terdiri dari 30 aitem, reliabilitas skala gaya kepemimpinan demokratis yang dihasilkan adalah 0,885 yang artinya skala peneliti layak untuk digunakan. Detail mengenai daya beda aitem tinggi dan rendah pada skala gaya kepemimpinan demokratis ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 4.10 Sebaran Nomor Aitem Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis**

No.	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Memandu dan menuntun anggota organisasi	22(16),23(17),7(5)	9(7),12(9)	5
2	Memberi atau membangunkan motivasi kerja	19(13),14(10),5(4)	8(6),18(12),3	6
3	Mengemudikan organisasi	21(15),26(19),29	15(11)	4
4	Menjalin jaringan komunikasi yang baik	30,27(20)	25(18),10(8),2	5
5	Memberikan pengawasan yang efisien	1	20(14)	2
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>10</b>	<b>22</b>
(...) Penomoran aitem yang baru				

### B. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian atau pengambilan data dari responden dilaksanakan pada tanggal 15 Juni hingga 20 Juni 2024. Penelitian dilaksanakan secara *offline*, dengan jadwal peneliti menyesuaikan jam kosong pada Ketua BEM Fakultas sebagai penghubung kepada Anggota BEM Fakultas, sebelumnya Peneliti memberikan perizinan kepada Tata Usaha Fakultas yang dijadikan tempat penelitian.

Penelitian ini menggunakan *cluster random sampling* sebagai teknik pengambilan sampel. Teknik ini memungkinkan pemilihan sampel pada suatu

populasi kelompok berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan kebutuhan pada kriteria penelitian. Pengambilan data saat penelitian dilakukan pada 6 organisasi dengan jumlah anggota BEM Fakultas. Namun, dalam pelaksanaan penelitian, angket yang dikembalikan kepada peneliti hanya 2 fakultas, yaitu: Fakultas Kedokteran dan Fakultas Farmasi. Angket yang tidak dikembalikan terdapat 4 fakultas, yaitu: Fakultas Ilmu Keperawatan dan Fakultas Kedokteran Gigi dengan kondisi BEM sedang mengalami kendala dalam internal organisasi, Fakultas Bahasa dan Ilmu Komunikasi dan fakultas Agama Islam dengan kondisi angket yang belum dikembalikan oleh pihak BEM. Berikut adalah rincian data kelas anggota organisasi yang dijadikan subjek penelitian.

**Tabel 4.11 Data Anggota BEM Fakultas Yang Menjadi Subjek Penelitian**

<b>Anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA</b>			
<b>BEM</b>	<b>LAKI-LAKI</b>	<b>PEREMPUAN</b>	<b>JUMLAH</b>
<b>FK</b>	22	30	52
<b>FF</b>	1	22	23
<b>Jumlah</b>	23	52	75

### **C. Analisis Data Dan Hasil Penelitian**

Analisis data atau pengujian asumsi klasik dilakukan setelah semua data penelitian terkumpul. Uji asumsi merupakan uji normalitas dan uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan data sesuai dan memenuhi kriteria. Uji hipotesis dan uji deskriptif berguna untuk gambaran dalam mengenai karakteristik subjek penelitian.

#### **1. Uji Asumsi**

##### **a. Uji Normalitas**

Peneliti menggunakan uji normalitas untuk mengetahui daya yang diperoleh apakah sudah terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas Kolmogorov Smirnov digunakan untuk memastikan data penelitian sudah terdistribusi normal. Nilai signifikansi dalam pengujian data dinyatakan terdistribusi normal jika lebih dari 0.05 atau 5%. Tabel berikut menyajikan hasil uji normalitas.

**Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Mean	Standar Deviasi	KS-Z	Sig.	<i>p</i>	Ket.
Motivasi Kerja	65	7	1,2	0,106		
Budaya Organisasi	97	9,8	1,3	0,058		
Gaya Kepemimpinan Demokratis	73	7,6	0,957	0,319	>0.05	Normal

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terdistribusi normal.

#### b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk memastikan terdapatnya hubungan atau tidak adanya hubungan variabel tersebut, dengan menganalisis arah hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung. Metode F linier dengan program SPSS 21.0 untuk memungkinkan pengujian deskriptif, analisis dan penjelasan pada data yang dikumpulkan.

Uji linearitas pada variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja menghasilkan nilai *f* linear 75,849 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hasil tersebut yang menunjukkan adanya hubungan linear antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja.

Uji linearitas pada variabel Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja menghasilkan nilai *f* linear 127,139 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hasil tersebut yang menunjukkan adanya hubungan linear antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.

## 2. Uji Hipotesis

Korelasi Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk melakukan uji pada hipotesis penelitian ini. Hal ini bertujuan untuk menguji hubungan dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) Berdasarkan hasil analisis pada uji hipotesis yang telah dilakukan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, perolehan R sebesar 0,671 dengan Fhitung sebesar 73,421 dan signifikansi (Sig.) 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hasil uji hipotesis penelitian menunjukkan

bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Sumbangan efektif pada variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja memperoleh sebesar 16,7%. Sedangkan pada variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja memperoleh sumbangan efektif sebesar 50,4%. Bentuk pengaruh yang disebabkan oleh variabel lain diluar penelitian ini sebesar 32,9%. Kesimpulan pada hasil uji hipotesis diatas adalah hipotesis pertama diterima.

Uji Hipotesis kedua pada penelitian menggunakan uji korelasi antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja melalui perolehan skor  $r_{x1.y-x2}$  sebesar 0,705 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan demokratis, maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Hipotesis kedua pada penelitian ini diterima.

Uji Hipotesis ketiga pada penelitian menggunakan uji korelasi antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja melalui perolehan skor  $r_{x2.y-x1}$  sebesar 0,804 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima.

#### **D. Deskripsi Hasil Penelitian**

Deskripsi hasil penelitian adalah untuk memberi kemudahan dalam pemahaman pembaca mengenai isi penelitian yang meliputi skor subjek dan kondisi pengukuran berkaitan dengan sifat yang diteliti. Penggolongan kategorisasi dilakukan berdasarkan pada distribusi normal yang berhubungan dengan pembagian subjek secara bertingkat terhadap keseluruhan variabel.

Gambaran hitungan norma hipotetik lima kategorisasi dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.13 Norma Kategorisasi Skor**

Rentang Skor	Kategorisasi
$\mu + 1.5 \sigma < x$	Sangat Tinggi
$\mu + 0.5 \sigma < x \leq \mu + 1.5 \sigma$	Tinggi
$\mu - 0.5 \sigma < x \leq \mu + 0.5 \sigma$	Sedang
$\mu - 1.5 \sigma < x \leq \mu + 0.5 \sigma$	Rendah
$\mu \leq \mu - 1.5 \sigma$	Sangat Rendah

$\mu = \text{Mean Hipotetik}$  ;  $\sigma = \text{Standar Deviasi Hipotetik}$

### 1. Deskripsi Data Skor Motivasi Kerja

Motivasi kerja terdiri dari 20 aitem dengan rentang nilai dari 1 sampai 4. Perolehan skor pada angket bervariasi dari terendah 20 (1x20) hingga skor tertingginya yaitu 80 (4x20). Rentang skor pada aitem keseluruhan sebesar 60 (80-20), dan standar deviasi diperoleh dengan cara pengurangan skor maksimum dan skor minimum kemudian dibagi dengan angka 5 (80-20:5) diperoleh hasil 12. Rata-rata pada hipotesisnya adalah 50 diperoleh melalui (80+20:2).

**Tabel 4.14 Deskripsi Skor Skala Motivasi Kerja**

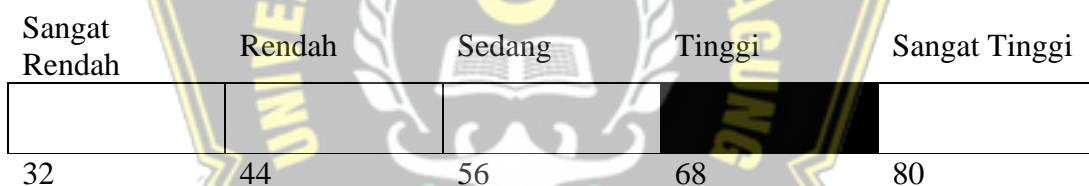
	Empirik	Hipotetik
Skor minimum	47	20
Skor maksimum	80	80
Mean (M)	65	50
Standar deviasi	7	12

Deskripsi skor pada tabel 4.14 menunjukkan skala motivasi kerja memiliki rentan nilai empirik dari skor minimum 47 dan skor maksimum 80, mean empirik yaitu 65, dan standar deviasi empirik adalah 7. Mean empirik pada tabel tersebut digolongkan dalam kategori tinggi dengan nilai sebesar 65. Penyajian data dalam variabel motivasi kerja secara menyeluruh berdasarkan penilaian pada norma kategorisasi pada tabel berikut.

**Tabel 4.15 Norma Kategorisasi Skala Motivasi Kerja**

Kategorisasi	Norma	Jumlah	Presentase
Sangat Rendah	$20 < 32$	0	0%
Rendah	$33 < X \leq 44$	0	0%
Sedang	$45 < X \leq 56$	4	5%
Tinggi	$57 < X \leq 68$	49	65%
Sangat Tinggi	$80 > 69$	22	29%
		75	100%

Deskripsi skor pada tabel 4.15 menunjukkan pada variabel motivasi kerja bahwa 0 responden berada pada kategori sangat rendah (0%), 0 responden berada pada kategori rendah (0%), 4 responden berada pada kategori sedang (5%), 49 responden berada pada kategori tinggi (65%), dan 22 responden berada pada kategori sangat tinggi (29%). Data tersebut menunjukkan bahwa responden tertinggi secara keseluruhan berada pada kategori skor yang tinggi. Tabel berikut akan menggambarkan detail responden pada kategori motivasi kerja.

**Gambar 4.1 Kategorisasi Persebaran Skor Variabel Motivasi Kerja**

## 2. Deskripsi Data Skor Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis terdiri dari 22 aitem dengan rentan nilai dari 1 sampai 4. Perolehan skor pada angket bervariasi dari terendah 22 ( $1 \times 22$ ) hingga skor tertingginya yaitu 88 ( $4 \times 22$ ). Rentang skor pada aitem keseluruhan sebesar 66 ( $88 - 22$ ), dan standar deviasi diperoleh dengan cara pengurangan skor maksimum dan skor minimum kemudian dibagi dengan angka 5 ( $(88 - 22) : 5$ ) diperoleh hasil 13,2. Rata-rata pada hipotesisnya adalah 55 diperoleh melalui ( $(88 + 22) : 2$ ).

**Tabel 4.16 Deskripsi Skor Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis**

	Empirik	Hipotetik
Skor minimum	56	22
Skor maksimum	88	88
Mean (M)	73	55
Standar deviasi	7,6	13,2

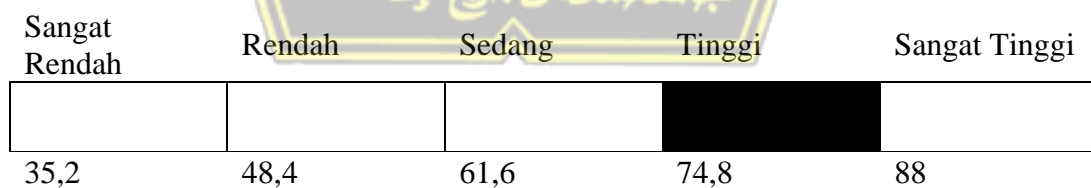
Deskripsi skor pada tabel 4.16 menunjukkan skala motivasi kerja memiliki rentan nilai empirik dari skor minimum 56 dan skor maksimum 88, mean empirik yaitu 73, dan standar deviasi empirik adalah 7,6. Mean empirik pada tabel tersebut digolongkan dalam kategori sangat tinggi dengan nilai sebesar 73. Penyajian data dalam variabel motivasi kerja secara menyeluruh berdasarkan penilaian pada norma kategorisasi pada tabel berikut.

**Tabel 4.17 Norma Kategorisasi Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Kategorisasi	Norma	Jumlah	Presentase
Sangat Rendah	22 < 35,2	0	0%
Rendah	35,3 < 48,4	0	0%
Sedang	48,5 < 61,6	1	1%
Tinggi	61,7 < 74,8	42	56%
Sangat Tinggi	88 > 75,8	32	43%
		75	100%

Deskripsi skor pada tabel 4.17 menunjukkan pada variabel motivasi kerja bahwa 0 responden berada pada kategori sangat rendah (0%), 0 responden berada pada kategori rendah (0%), 1 responden berada pada kategori sedang (1%), 42 responden berada pada kategori tinggi (56%), dan 32 responden berada pada kategori sangat tinggi (43%). Data tersebut menunjukkan bahwa responden tertinggi secara keseluruhan berada pada kategori skor tinggi. Tabel berikut akan menggambarkan detail responden pada kategori motivasi kerja.

**Gambaran 4.2 Kategorisasi Persebaran Skor Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis**



### 3. Deskripsi Data Skor Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari 30 aitem dengan rentan nilai dari 1 sampai 4. Perolehan skor pada angket bervariasi dari terendah 30 (1x30) hingga skor tertingginya yaitu 120 (4x30). Rentang skor pada aitem keseluruhan sebesar 90 (120-30), dan standar deviasi diperoleh dengan cara pengurangan skor maksimum dan skor minimum kemudian dibagi dengan angka 5 (120-30:5) diperoleh hasil 18. Rata-rata pada hipotesisnya adalah 75 diperoleh melalui (120+30:2).



**Tabel 4.18 Deskripsi Skor Skala Budaya Organisasi**

	Empirik	Hipotetik
Skor minimum	78	30
Skor maksimum	117	120
Mean (M)	97	75
Standar deviasi	9,8	18

Deskripsi skor pada tabel 4.18 menunjukkan skala motivasi kerja memiliki rentan nilai empirik dari skor minimum 78 dan skor maksimum 117, mean empirik yaitu 97, dan standar deviasi empirik adalah 9,8. Mean empirik pada tabel tersebut digolongkan dalam kategori sangat tinggi dengan nilai sebesar 97. Penyajian data dalam variabel motivasi kerja secara menyeluruh berdasarkan penilaian pada norma kategorisasi pada tabel berikut.

**Tabel 4.19 Norma Kategorisasi Skala Budaya Organisasi**

Kategorisasi	Norma	Jumlah	Presentase
Sangat Rendah	30 > 48	0	0%
Rendah	49 > 66	0	0%
Sedang	67 > 84	5	7%
Tinggi	85 > 102	49	65%
Sangat Tinggi	120 > 103	21	28%
		75	100%

Deskripsi skor pada tabel 4.19 menunjukkan pada variabel motivasi kerja bahwa 0 responden berada pada kategori sangat rendah (0%), 0 responden berada pada kategori rendah (0%), 5 responden berada pada kategori sedang (7%), 49 responden berada pada kategori tinggi (65%), dan 21 responden berada pada kategori sangat tinggi (28%). Data tersebut menunjukkan bahwa responden tertinggi secara keseluruhan berada pada kategori skor yang tinggi. Tabel berikut akan menggambarkan detail responden pada kategori motivasi kerja.

**Gambaran 4.3 Kategorisasi Persebaran Skor Variabel Budaya Organisasi**

Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
48	66	84	102	120

## E. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota Organisasi BEM Fakultas Se-UNISSULA berhubungan dengan *motivasi kerja*. Penelitian ini menggunakan korelasi analisis regresi linier berganda digunakan sebagai pengujian bagi hipotesis. Data penelitian ini terdistribusi dengan normal, dan hasil yang didapat yaitu koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,819 dan tingkat signifikansi 0,312 ( $p > 0,05$ ) antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi maka semakin tinggi motivasi kerja anggota BEM Fakultas. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi maka semakin rendah motivasi kerja anggota BEM Fakultas. Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, memperoleh  $R$  sebesar 0,671 dengan  $F$  hitung sebesar 73,421 dan taraf signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Koefisien determinasi untuk gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi yaitu sebesar 0,671. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi mempengaruhi terhadap motivasi kerja dengan jumlah sebesar 67,1%. Bentuk pengaruh yang disebabkan oleh variabel lain diluar penelitian ini sebesar 32,9%. Kesimpulan pada hasil uji hipotesis diatas adalah hipotesis pertama diterima.

Keterkaitan pada antar variabel gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dalam mempengaruhi hidup di dalam lingkungan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat membantu untuk menyesuaikan diri pada anggota organisasi terhadap norma atau nilai yang telah

ditentukan di awal pembentukan organisasi agar mampu ditaati secara bersama. Gaya kepemimpinan demokratis dapat membantu untuk memiliki kedekatan antara anggota organisasi dengan pemimpin untuk mampu mempengaruhi, melaksanakan rencana kerja yang sudah ditentukan sejak awal serta memberikan dorongan pada anggota organisasi melalui kedekatan emosional yang terjalin diantara keduanya. Motivasi kerja dapat membantu menjadi dorongan untuk terlaksananya arah gerak dalam sebuah organisasi ketika ingin mencapai sesuai dengan tujuan organisasi.

Uji Hipotesis kedua pada penelitian menggunakan uji korelasi parsial antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja melalui perolehan skor  $r_{x1.y-x2}$  sebesar 0,425 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan demokratis, maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. Sumbangan efektif pada variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja memperoleh sebesar 16,7%. Hasil penelitian tersebut mendukung temuan pada peneliti sebelumnya yang dilakukan dengan metode kuantitatif analisis regresi menunjukkan adanya hubungan positif dengan diperoleh nilai  $F_{hitung} = 545.214$  sedangkan  $F_{tabel} = 4.17$  kemudian untuk signifikansi yang diperoleh sebesar (Sig.) 0,000 lebih kecil dari ( $< 0,05$ ) sehingga terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja guru di SMPIT Cendekia Muslim Bogor dan hipotesis pada variabel tersebut diterima (Latifah, 2022). Selain itu, penelitian serupa dilakukan juga kepada 70 karyawan dan hasil pada penelitian yang terbukti menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berhubungan secara positif dan signifikan dengan motivasi kerja (Anindhita, 2019).

Uji Hipotesis ketiga pada penelitian menggunakan uji korelasi parsial antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja melalui perolehan skor  $r_{x2.y-x1}$  sebesar 1,000 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terhadap hubungan

positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Sumbangan efektif pada variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja memperoleh sumbangan efektif sebesar 50,4%. Hasil penelitian tersebut mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan dengan metode kuantitatif mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT.ISS INDONESIA Cabang Medan AREA Rumah Sakit Bunda Thamrin. Hasil analisis penelitian tersebut menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap motivasi kerja (Yunita, 2020). Selain itu, penelitian serupa yang dilakukan kepada 52 orang karyawan pada Klumpu Bali *Resort* yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan hasil yang diperoleh sebesar 0,929 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan artinya hipotesis diterima (Ayu, 2017).

Berdasarkan analisis uji hipotesis diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Hubungan positif tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi, maka semakin tinggi juga motivasi kerja yang dimiliki di setiap anggota BEM Fakultas. Begitu juga sebaliknya, apabila semakin rendah gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi, maka akan semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki setiap anggota BEM Fakultas. Tingkat kategorisasi gaya kepemimpinan demokratis tergolong tinggi, tingkat budaya organisasi tergolong tinggi, dan tingkat motivasi kerja yang tergolong tinggi.

Bentuk dari aspek pada budaya organisasi yang paling tinggi berdasarkan penelitian terletak pada aspek *innovation and risk taking*. Aspek *innovation and risk taking* memiliki arti bahwa organisasi ingin melihat sejauh mana anggota organisasi dapat berinovasi serta bentuk pengambilan risiko dalam organisasi. Hal ini selaras dengan kondisi dimana BEM Fakultas Psikologi UNISSULA yang

berusaha memberikan warna serta gebrakan baru dalam sistem penerimaan anggota yang dimana memberikan ruang dan kebebasan pada Angkatan yang lebih muda agar dapat berproses dalam organisasi BEM Fakultas Psikologi UNISSULA.

Bentuk dari aspek pada budaya organisasi yang tertinggi kedua berdasarkan penelitian terletak pada aspek *people orientation*. Aspek *people orientation* memiliki arti sejauh mana keputusan organisasi diambil mempertimbangkan dampak hasil pada anggota dalam organisasi. Hal ini selaras dengan kondisi BEM Fakultas Psikologi UNISSULA, Ketua BEM selalu mempertimbangkan dan melihat dampak dari setiap keputusan yang akan memengaruhi daripada anggota organisasi didalamnya. Bahkan sering dari Ketua BEM meminta pendapat kepada jajaran staff dalam mempertimbangkan banyak sudut pandang dalam pengambilan keputusan.



## F. Kelemahan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, kelemahan dalam penelitian dipaparkan sebagai berikut :

1. Peneliti terlampau lama dalam membuat studi pendahuluan dengan waktu penelitian yaitu tiga bulan.
2. Peneliti tidak mempertimbangkan kondisi lapangan organisasi yang berseberangan antara satu dan lainnya.
3. Ambiguisitas terhadap aitem budaya organisasi yang hampir sama dengan aitem gaya kepemimpinan demokratis



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa hipotesis diterima, yaitu terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA. Sumbangan efektif yang diberikan variabel gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi kepada motivasi kerja sebesar 67,1% dan sebesar 32,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar dari model penelitian. Hipotesis kedua pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA, yang artinya bahwa hipotesis kedua diterima. Gaya kepemimpinan demokratis memberikan sumbangan efektif sebesar 16,7% terhadap motivasi kerja. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota BEM Fakultas Se-UNISSULA, yang artinya bahwa hipotesis ketiga diterima. Budaya organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 50,4% terhadap motivasi kerja.

#### **B. Saran**

Saran yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut:

##### **1. Saran Bagi Anggota**

Anggota BEM Fakultas yang telah menjadi responden penelitian diharapkan dapat memahami mengenai pentingnya budaya organisasi serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Budaya organisasi yang sesuai dengan perkembangan zaman akan meningkatkan kelekatan bagi anggota serta pemimpin pada organisasi. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan untuk bisa menyesuaikan kelekatan antar anggota dan pemimpin masih tetap terlaksana dan tujuan organisasi dapat dicapai sesuai harapan.

## 2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya yang tertarik dengan topik budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja supaya lebih memperhatikan penyebaran skala yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung untuk meningkatkan jumlah responden yang diteliti.





## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar abbas, s. (2023). Faktor-faktor pendorong motivasi dan perannya dalam mendorong peningkatan kinerja: tinjauan pustaka. *Balanca: jurnal ekonomi dan bisnis islam*, 5(1), 45 - 54. <https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295>
- Anindhita, r. (2019). Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan. *Bandung conference series: public relations*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcspr.v3i1.6427>
- Anugerah, r. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan techno boutique malang. *Arthavidya*, 11.
- Ardiansyah, sarinah, susilawati, & juanda. (2022). Kajian psikoanalisis sigmund freud. *Jurnal kependidikan*, 7, 25–31.
- Azwar saifuddin. (2022). Penyusunan skala psikologi (s. Azwar, ed.; 3rd ed., pp. 126–130). Pustaka pelajar.
- Darmawan, k. (2018). Kepemimpinan dan motivasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal ilmu manajemen advantage*, 2(1), 212–222. <https://doi.org/10.30741/adv.v2i1.284>
- Djunaedi, r. N., & gunawan, d. L. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. In *performa: jurnal manajemen dan start-up bisnis* (vol. 3, issue 3).
- Florindo, I. P. D. R. B., sintasih, d. K., & riana, i. G. (2017). Peran mediasi organizational citizenship behavior. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (studi pada ministério da solidariedade social). *E-jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana*, 6(6), 2319–2360.
- George, j. M., & jones, g. R. (2012). Understanding and managing organizational behavior.
- Giantari, i. A. I., & riana, g. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan klumpu bali resort sanur. *Jurnal manajemen unud*, 6(12), 6471–6498.
- Hakam, s. M. (2018). Bab iii metodologi penelitian kualitatif. *Nuevos sistemas de comunicación e información*, 2013 – 2015. [http://repository.stei.ac.id/4284/4/bab iii.pdf](http://repository.stei.ac.id/4284/4/bab%20iii.pdf)
- Handrian, a. F., ichsan, m., teknik, i., & pemsayarakatan, i. (2022). Implementasi gaya kepemimpinan demokratis pada suatu organisasi 1. *Nusantara: jurnal ilmu pengetahuan sosial*, 9(2), 707 – 711. <https://doi.org/10.31604/jips.v9i2.2022.707-711>

- Harahap, p. (2011). Budaya organisasi organizational culture. In semaranag university (1st ed.). Semarang university press.
- House, r. J. (2014). A path goal theory of leader effectiveness author(s): robert j. House source. In administrative science quarterly (vol. 16, issue 3).
- Indrayanti, ansar, & wahira. (2023). Kepemimpinan demokratis (studi pada kepemimpinan kepala dinas pendidikan kota makasar). *Jurnal madinasika manajemen pendidikan dan keguruan*, 4(2), 48–52. <https://doi.org/10.31949/madinasika.v4i2.8451>
- Inilah 7 faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. (2022, december 5). Staffany. <https://www.staffany.id/blog/faktor-yang-mempengaruhi-motivasi-kerja/>
- “inilah peran mahasiswa di dunia kampus” – widuri.ac.id. (n.d.). Retrieved october 24, 2023, from <https://widuri.ac.id/inilah-peran-mahasiswa-di-dunia-kampus/>
- Khaeruman. (2021). Book of msdm (1st ed.). Cv. Aa. Rizky.
- L chairani. (2016). Validitas, uji daya beda aitem dan reliabilitas. *Repository uma*, 44 – 53. [https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/79/6/138600278\\_file6.pdf](https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/79/6/138600278_file6.pdf)
- Latifah, m., & zakiiyah, h. (2022). Pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja guru di smpt cendekia muslim bogor. *Jurnal.iuqibogor.ac.id*, 1.
- Lesmana, h. (2020). Pengaruh pengembangan dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai di pt. Bekasi surya pratama. *Reslaj: religion education social laa roiba journal*, 2(2), 251 – 275. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v2i2.148>
- Macionis, j. J. (1978). The search for community in modern society: an interpretation. *Qualitative sociology*, 1(2), 130 – 143. <https://doi.org/10.1007/bf02390167>
- Mahmudah, d., bidang, p., komunikasi, s., media, d., & jakarta, b. (2015). Komunikasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi dalam organisasi.
- Maslow, a. H. (1970). Motivation amd personality. In harper & row. [www.holybooks.com](http://www.holybooks.com)
- Muhmin, a. H. (2018). Pentingnya pengembangan soft skills mahasiswa di perguruan tinggi forum ilmiah (vol. 15).
- Ni, m., & suseno, m. A. H. (2019). Motivasi kerja dan motivasi spiritual program studi psikologi. *Jurnal psikologi*, 37, 94 – 109. [http://digilib.uin-suka.ac.id/36622/1/hki\\_miftah\\_2\\_pengujian\\_psikometris\\_skala\\_psikologi\\_motivasi\\_kerja\\_motivasi\\_spiritual.pdf](http://digilib.uin-suka.ac.id/36622/1/hki_miftah_2_pengujian_psikometris_skala_psikologi_motivasi_kerja_motivasi_spiritual.pdf)
- Nuriah. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan di pt. Verana multi finance tbk pekanbaru. Thesis, 11–38. [https://repository.uir.ac.id/3145/5/bab\\_ii.pdf](https://repository.uir.ac.id/3145/5/bab_ii.pdf)

- Pentingkah mengikuti organisasi di kampus bagi mahasiswa? – jurnal nuansa nusa putra. (n.d.). Retrieved October 24, 2023, from <https://nuansa.nusaputra.ac.id/2021/12/15/pentingkah-mengikuti-organisasi-di-kampus-bagi-mahasiswa/>
- Petra, u. K. (1992). Aspek budaya organisasi. 7–40.
- Prof. Dr. J. Winardi, se. (2004). Motivasi pemotivasi dalam manajemen (j. Winardi, ed.; 1st ed.). Raja grafindo persada.
- Putri, n. A. P., & kasturi, t. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan psychological well-being. <https://eprints.ums.ac.id/95800/13/naskah-publikasi.pdf>
- Qulub, k. (2019). Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi ukm fakultas psikologi dan kesehatan uin walisongo semarang (perspektif psikologi) skripsi. Uin walisongo semarang, 89. <https://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/10926/1/skripsi-lengkap.pdf>
- Rego, a. M. M. Do. (2014). Pengaruh imbalan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kejaksaan agung dan kejaksaan distrik dili. E-jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana 3.10, 10(3), 599–613. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/eeb/article/view/9746>
- Riggio, r. E. (2013). Introduction to industrial/organizational psychology. Pearson.
- Rio adi putra, j. P. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota korps brimob polri. Jurnal ilmu kepolisian, 16. <http://www.jurnalptik.id/index.php/jik/article/view/351/129>
- Robins, s. P., & judge, t. A. (2013). Organizational behavior. Akad.kiado, budapest, 1–663.
- Ronald h. Heck, terry j. Larsen, & george a. Marcoulides. (1990). Instructional leadership and school achievement validation of a causal model. Educational administration quarterly, 26(2), 94–125.
- Saptutyningsih dan setyaningrum. (2019). Metode penelitian. Metoda penelitian, 1–9. <http://repository.stei.ac.id/1738/4/bab-iii.pdf>
- Sari, a. P. (2010). Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi di pt. Bank bri syariah malang raya. Jurnal management dan kewirausahaan, 40.
- Sitio, p. A., & arwiyah, m. Y. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada balai prasarana permukiman wilayah sumatera utara (vol. 10, issue 3).
- Sugiyono. (2010). Pengaruh kualitas pelayanan, fasilitas kesehatan dan citra rumah sakit terhadap loyalitas pelanggan pengguna bpjs di rumah sakit umum daerah kemayoran. Repository.stei.ac.id/, 31. <http://repository.stei.ac.id/8660/4/bab-iii.pdf>

- Suwarno, & bramantyo, r. Y. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. *Jurnal transparasi hukum*, 11(3), 13–44. <https://doi.org/10.37081/ed.v1i1i3.5058>
- Taylor, k. F. (1969). *Work and the nature of man by frederick herzberg*. World publishing co., 11, 78–80.
- Utami, c. (2013). Hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kedisiplinan kerja pada organisasi pecinta alam di universitas muhammadiyah surakarta.
- Utari, s., & hadi, m. M. (2020). Gaya kepemimpinan demokratis perpustakaan kota yogyakarta (studi kasus). In *jurnal pustaka ilmiah* (vol. 6, issue 1).
- Widyaningsih, p. M., budi, m., isnaeni, n., & hakim, d. (2020). Efektivitas keaktifan mengikuti kegiatan organisasi badan eksekutif mahasiswa (bem) dengan keaktifan belajar mahasiswa (vol. 4, issue 2).
- Wiwiek, o. :, & adawiyah, r. (2021). Hubungan antara total quality management terhadap budaya kualitas di bidang pendidikan. *Negotium: jurnal ilmu administrasi bisnis*, 4(1).
- Yunita, m., & hidayat, r. S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pt iss indonesia cabang medan area rumah sakit bunda thamrin. *Value*, 1(1), 31–49. <https://doi.org/10.36490/value.v1i1.89>

