

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kepuasan Kerja Anggota Organisasi

Ilun Muallifah

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia
ilunmuallifah@uinsby.ac.id

Yaumul Fitri Novitasari

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia
fitriyaumul36@gmail.com

Nailatul Muwafiqoh

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia
nailatulmuwafiqohafiq@gmail.com

Fatimatuz Zukhro

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia
fatimatuzzukhro@gmail.com

Noor Fahima Rahmawaty

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia
fahimarahmawaty427@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the relationship between democratic leadership and job satisfaction levels among members of the Student Association (HMP) at a university in Surabaya. The core of this research is to examine how an open leadership model can influence member motivation, particularly in the context of a high organizational workload. This study used a descriptive qualitative approach, collecting data through in-depth interviews with the Chairperson and members of the organization. The results indicate that implementing a democratic leadership style, demonstrated by eliminating seniority barriers, opening opportunities for discussion in important decision-making, and empathetic communication patterns, can significantly increase members' sense of appreciation and commitment. Although members face challenges such as high workloads and demanding time management, the emotional support and motivation provided by leaders can transform feelings of fatigue into a spirit of contribution. These findings confirm that job satisfaction in student organizations is influenced not only by the workload but also by the extent to which members feel involved in organizational processes. The recommendation from this study is that student organization leaders prioritize a human-centered approach and two-way communication to maintain stable team performance and the psychological well-being of their members. Keywords: Democratic Leadership Style, Job Satisfaction, Student Organization.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan yang bersifat demokratis dengan tingkat kepuasan kerja anggota Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMP) di sebuah universitas di Surabaya. Inti dari penelitian ini adalah

untuk meneliti bagaimana model kepemimpinan yang terbuka dapat berpengaruh terhadap motivasi anggotanya, terutama dalam konteks beban kerja organisasi yang tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan Ketua Umum dan anggota organisasi tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis, yang ditunjukkan dengan penghapusan batasan senioritas, pembukaan kesempatan untuk berdiskusi dalam pengambilan keputusan penting, serta pola komunikasi yang menunjukkan empati, dapat secara signifikan meningkatkan rasa dihargai dan komitmen anggota. Walaupun anggota menghadapi tantangan berupa tingkat beban kerja yang tinggi dan manajemen waktu yang melelahkan, dukungan emosional serta motivasi yang diberikan oleh pemimpin dapat mengubah rasa lelah menjadi semangat untuk berkontribusi. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dalam organisasi mahasiswa dipengaruhi bukan hanya oleh jumlah beban kerja, melainkan juga sejauh mana anggota merasa dilibatkan dalam proses organisasi. Rekomendasi dari penelitian ini adalah agar para pemimpin organisasi mahasiswa lebih mengedepankan pendekatan yang berfokus pada manusia dan komunikasi yang dua arah untuk menjaga kinerja tim tetap stabil serta kesejahteraan psikologis anggotanya.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kepuasan Kerja, Organisasi Mahasiswa.

A. PENDAHULUAN

Organisasi mahasiswa menjadi platform penting bagi mahasiswa untuk memperkuat keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan kemampuan pengelolaan. (Rusdianti, 2018) Namun, dinamika yang ada di dalam organisasi sering kali menghadirkan hambatan yang signifikan, terutama berkaitan dengan beban kerja yang tinggi. Situasi yang sering ditemui adalah ketidakseimbangan antara kewajiban akademik dan tanggung jawab organisasi, (Saputri et al., 2020) yang mengakibatkan anggota merasa kelelahan baik secara fisik maupun mental (Putra & Anggara, 2026). Beban kerja yang berat, seperti persiapan program yang memakan waktu sehari-hari serta frekuensi pertemuan yang tinggi, kerap kali menyebabkan penurunan motivasi atau rasa enggan di kalangan anggota. Apabila kondisi ini tidak diatur dengan baik oleh para pemimpin organisasi, maka hal ini dapat berakibat negatif bagi kepuasan kerja dan kelangsungan organisasi tersebut.

Pendekatan kepemimpinan yang bersifat demokratis muncul sebagai salah satu alternatif guna mempertahankan keseimbangan emosional dan keterikatan anggota. Kepemimpinan demokratis menurut Robbins dan Judge (Bernhard Tewal, 2017) Ditandai oleh keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab, serta pemanfaatan umpan balik sebagai alat untuk mendidik anggota. Dalam ranah organisasi mahasiswa, metode ini dianggap penting karena dapat membangun suasana kerja yang lebih bersifat inklusif dan setara. Saat seorang pemimpin dapat menyediakan ruang untuk berdiskusi dan menghargai harapan, anggota akan merasakan adanya kontribusi yang berarti dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Masalah utama yang dibahas dalam penelitian ini adalah cara gaya kepemimpinan demokratis dapat terus mempertahankan kepuasan kerja para anggota di tengah tekanan organisasi yang melelahkan. Solusi yang diusulkan meliputi penggunaan pendekatan komunikasi yang empatik dan penghapusan batasan senioritas untuk menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman. Penelitian lebih lanjut sangat diperlukan untuk mengevaluasi apakah keterlibatan dalam proses pengambilan

keputusan benar-benar dapat mengatasi kelelahan fisik yang dialami oleh anggota organisasi mahasiswa.

Tujuan dari studi ini adalah untuk menyelidiki keterkaitan antara cara kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh Ketua Umum dengan derajat kepuasan kerja anggota Himpunan Mahasiswa Program Studi di sebuah universitas di Surabaya. Secara khusus, penelitian ini mengkaji taktik pemimpin dalam menjaga motivasi anggota serta pengaruh gaya komunikasi demokratis terhadap komitmen terhadap organisasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi praktis bagi para aktivis organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dengan pendekatan yang lebih manusiawi dan efisien.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja anggota organisasi mahasiswa. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena kepemimpinan dalam konteks nyata secara komprehensif, dengan mempertimbangkan interaksi sosial, pengalaman subjektif, dan dinamika organisasi yang berlangsung secara alami (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini relevan untuk mengkaji praktik kepemimpinan yang tidak dapat diukur hanya melalui indikator kuantitatif, tetapi membutuhkan pemahaman terhadap makna yang dibangun oleh para anggota organisasi (Merriam & Tisdell, 2016).

Penelitian dilaksanakan pada semester genap tahun akademik 2025/2026 di salah satu perguruan tinggi di Kota Surabaya. Fokus penelitian diarahkan pada dinamika kepemimpinan dalam Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMP), khususnya terkait bagaimana praktik kepemimpinan demokratis memengaruhi kepuasan kerja anggota organisasi. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keberadaan struktur organisasi yang aktif serta intensitas interaksi antara pemimpin dan anggota dalam pelaksanaan program kerja.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Palinkas et al., 2015). Informan terdiri atas seorang Ketua Umum HMP sebagai informan kunci dan dua anggota aktif HMP sebagai informan pendukung. Pemilihan informan tersebut didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam proses kepemimpinan dan aktivitas organisasi sehingga mampu memberikan informasi yang kaya dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Strategi ini umum digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh data yang kredibel dan kontekstual (Campbell et al., 2020).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang terarah sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara lebih luas (Kallio et al., 2016). Pedoman wawancara disusun berdasarkan dua fokus utama penelitian, yaitu gaya kepemimpinan demokratis yang mencakup partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan komunikasi, dan pelibatan anggota dalam aktivitas organisasi, serta kepuasan kerja yang meliputi motivasi, rasa dihargai, kenyamanan kerja, dan komitmen organisasi. Selain

wawancara, observasi dilakukan terhadap pola komunikasi anggota dalam media komunikasi organisasi, seperti grup WhatsApp, untuk memperoleh data kontekstual yang dapat memperkuat hasil wawancara.

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi proses reduksi data, penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan seleksi dan pengkodean terhadap informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data yang telah dikategorikan disajikan dalam bentuk tema-tema utama untuk memudahkan interpretasi. Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan yang terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung guna memastikan konsistensi dan ketepatan interpretasi.

Untuk menjamin trustworthiness atau keabsahan data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber, member checking, dan peningkatan ketekunan pengamatan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari Ketua Umum dan anggota organisasi, sedangkan member checking dilakukan dengan meminta informan meninjau kembali hasil interpretasi peneliti agar sesuai dengan pengalaman yang mereka sampaikan (Lincoln & Guba, 1985; Nowell et al., 2017). Langkah-langkah tersebut dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas hasil penelitian sehingga temuan yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian ini menunjukkan interaksi antara pendekatan kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh Ketua Umum HMP dan tingkat kepuasan kerja anggotanya. Informasi dikumpulkan melalui wawancara mendalam yang meliputi faktor-faktor perilaku pemimpin serta reaksi psikologis dari anggota.

Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berdasarkan wawancara dengan informan kunci (Ketua Umum), terungkap bahwa pendekatan kepemimpinannya menekankan pada penghilangan struktur hierarki yang kaku. Ketua Umum dengan tegas menyatakan bahwa ia berusaha untuk mengurangi batasan senioritas demi menciptakan kedekatan emosional (Nasutiona et al., 2025). Ciri utama yang terlihat adalah partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan penting, seperti manajemen anggaran kas dan aspek teknis pelaksanaan program.

Pernyataan ini didukung oleh informan A dan F yang merasakan bahwa pimpinan selalu menyediakan kesempatan untuk berdiskusi sebelum membuat keputusan kebijakan. Ringkasan dari temuan mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan ini dapat dilihat pada tabel yang berikut:

Tabel 1. Karakteristik Gaya Kepemimpinan di HMP

Indikator Kepemimpinan	Bentuk Implementasi di Lapangan	Respon Anggota
Pengambilan keputusan	Diskusi bersama dalam penentuan anggaran dan teknis proker.	Merasa dilibatkan dan memiliki suara.
Pola komunikasi	Komunikasi santai, sopan, dan tidak menekan anggota.	Muncul rasa nyaman dan tidak canggung.

Manajemen konflik	Ketua bertindak netral dan mendengar pendapat "dengan hati"	Anggota tetap puas meski pendapat tidak selalu diambil.(Schaubhut et al., 2007)
-------------------	---	---

Dampak Terhadap Kepuasan dan Motivasi Anggota Strategi Pemeliharaan Semangat di Tengah Kelelahan

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun para anggota mengalami tingkat beban kerja yang cukup tinggi, mereka masih merasakan kepuasan kerja yang tergolong baik. A menjelaskan bahwa satu program kerja memerlukan waktu persiapan sekitar 2 hingga 4 minggu dan diikuti dengan pertemuan yang seringnya mencapai 4-5 kali. Intensitas rapat ini diakui cukup membuat lelah secara fisik dan mental, serta kadang-kadang berbenturan dengan jadwal kuliah. Meski begitu, kepuasan kerja tetap terpelihara berkat adanya penghargaan dari atasan.

F menegaskan bahwa keterlibatan dalam pengambilan keputusan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang ia sebut sebagai "amanah". Ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan rasa memiliki anggota terhadap organisasi. Saat mereka merasa pendapatnya mendapat perhatian, cenderung mereka akan memberikan komitmen yang maksimal dan tidak bekerja dengan setengah hati.

Strategi Pemeliharaan Semangat di Tengah Kelelahan

Tantangan utama yang dihadapi dalam penelitian ini adalah timbulnya perasaan lelah dan kurang termotivasi pada anggota karena tekanan dari organisasi. Ketua Umum menyadari situasi ini dan menerapkan pendekatan yang penuh empati sebagai solusinya. Ia menyampaikan: "Perasaan malas yang hadir harus ditangani, sehingga kami menciptakan kata-kata penyemangat agar anggota merasa didukung. Strategi saya seperti ini, saat anggota berbicara, kami mendengarkan saat teman-teman mulai merasa down dan lelah, kami memberikan dorongan semangat. "

Strategi ini menunjukkan bahwa pemimpin berfungsi sebagai sistem pendukung yang dapat mengubah vibe negatif menjadi motivasi untuk mencapai keberhasilan program kerja. Ini menunjukkan bahwa model kepemimpinan demokratis bukan hanya tentang pembagian tugas, tetapi juga tentang mengelola emosi dalam kelompok.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh Ketua Umum HMP berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja anggota organisasi. Temuan ini terlihat dari tingginya tingkat keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, serta minimnya sekat senioritas dalam organisasi. Kondisi tersebut memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan demokratis mampu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan mendorong munculnya rasa memiliki terhadap organisasi. Menurut Northouse (2022), kepemimpinan demokratis menempatkan anggota sebagai bagian penting dalam proses organisasi sehingga mampu meningkatkan komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil studi Ahmed et al. (2021) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterikatan organisasi.

Dari perspektif teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi terbentuk melalui proses timbal balik yang saling menguntungkan. Ketika anggota memperoleh kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan merasa didengar oleh pemimpin, mereka cenderung menunjukkan komitmen serta kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Temuan ini mendukung penelitian Nasution et al. (2025) yang menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota (*Leader-Member Exchange*) berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas anggota organisasi. Dalam konteks HMP, keterlibatan anggota dalam pembahasan program kerja maupun pengelolaan anggaran mencerminkan adanya hubungan yang setara dan saling menghargai antara pemimpin dan anggota.

Aspek lain yang menonjol dalam penelitian ini adalah hilangnya batasan senioritas yang selama ini sering menjadi sumber ketidaknyamanan dalam organisasi mahasiswa. Penghapusan jarak hierarkis menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif sehingga anggota merasa aman untuk menyampaikan ide maupun kritik secara konstruktif. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep *psychological safety*, yaitu kondisi ketika individu merasa aman secara psikologis untuk berpartisipasi tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif (Edmondson & Mortensen, 2021). Penelitian Margan dan Hidayati (2025) juga menegaskan bahwa *psychological safety* berperan penting dalam meningkatkan ketahanan organisasi dan menjaga keberlanjutan kinerja tim. Oleh karena itu, suasana organisasi yang terbuka menjadi faktor penting yang mendukung kepuasan kerja anggota HMP.

Menariknya, meskipun anggota menghadapi beban kerja organisasi yang cukup tinggi, tingkat kepuasan kerja tetap terjaga. Hasil wawancara menunjukkan bahwa anggota harus mengikuti rapat yang intensif serta mempersiapkan program kerja dalam jangka waktu yang panjang. Secara teoritis, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kelelahan (*burnout*) dan konflik peran antara aktivitas akademik dan organisasi (Putra & Anggara, 2026). Namun, penelitian ini menemukan bahwa dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin mampu meminimalkan dampak negatif dari beban kerja tersebut. Temuan ini mendukung studi Bakker dan Demerouti (2017) yang menjelaskan bahwa dukungan sosial dan kepemimpinan yang suportif berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis individu.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap keberhasilan organisasi. Keterlibatan tersebut menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kemudian mendorong anggota untuk tetap berkontribusi meskipun menghadapi berbagai tantangan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ayu et al. (2026) yang menemukan bahwa *organizational belonging* berhubungan positif dengan motivasi dan komitmen anggota organisasi mahasiswa. Selain itu, penelitian Allen et al. (2021) menjelaskan bahwa individu yang merasa menjadi bagian penting dari organisasi akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan individu yang hanya berperan sebagai pelaksana tugas semata.

Peran pemimpin sebagai sumber dukungan emosional juga menjadi faktor penting yang teridentifikasi dalam penelitian ini. Ketika anggota mengalami penurunan motivasi atau kelelahan akibat aktivitas organisasi, pemimpin berupaya memberikan

dorongan, apresiasi, dan pendampingan secara personal. Praktik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya berfokus pada pembagian wewenang, tetapi juga pada pengelolaan hubungan interpersonal yang sehat. Menurut Yuki (2020), efektivitas kepemimpinan modern ditentukan oleh kemampuan pemimpin membangun hubungan emosional yang positif dengan anggota tim. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini tidak hanya terletak pada proses pengambilan keputusan yang partisipatif, tetapi juga pada kemampuan pemimpin menciptakan iklim organisasi yang suportif dan berorientasi pada kesejahteraan anggota.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan yang relevan untuk diterapkan dalam organisasi mahasiswa. Keterlibatan anggota, komunikasi dua arah, penghargaan terhadap pendapat, dan dukungan emosional terbukti menjadi faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menjaga komitmen anggota di tengah tingginya tuntutan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja anggota tidak semata-mata dipengaruhi oleh beban kerja yang rendah, melainkan oleh sejauh mana anggota merasa dihargai, dilibatkan, dan memperoleh dukungan dari pemimpin organisasi. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa aspek relasional dalam kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membangun keberlangsungan organisasi mahasiswa yang efektif dan berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat menjadi salah satu determinan penting kepuasan kerja dalam organisasi mahasiswa melalui mekanisme partisipasi, psychological safety, dan sense of belonging. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurus organisasi mahasiswa perlu mengembangkan pola komunikasi yang terbuka, melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional secara berkelanjutan untuk mempertahankan motivasi dan komitmen anggota.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja anggota HMP. Implementasi kepemimpinan yang inklusif, komunikatif, dan minim sekat senioritas terbukti mampu mengkompensasi beban kerja organisasi yang tinggi. Meskipun anggota mengalami kelelahan fisik akibat intensitas program kerja, mereka tetap memiliki komitmen tinggi karena merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan krusial. Peran pemimpin sebagai support system yang mampu menampung keluh kesah serta memberikan motivasi menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas emosional dan kepuasan kerja anggota di lingkungan organisasi mahasiswa. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat menjadi salah satu determinan penting kepuasan kerja dalam organisasi mahasiswa melalui mekanisme partisipasi, psychological safety, dan sense of belonging. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurus organisasi mahasiswa perlu mengembangkan pola komunikasi yang terbuka, melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional secara berkelanjutan untuk mempertahankan motivasi dan komitmen anggota. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah

responden yang lebih besar sehingga hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja dapat diuji secara statistik. Selain itu, penelitian mendatang dapat menambahkan variabel mediasi seperti psychological safety, organizational commitment, atau work engagement untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja anggota organisasi mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, P., Kurniawan, J. E., & Surabaya, U. C. (2026). *Organizational Belonging dan Social Support IDEA : Jurnal Psikologi*. 142–150.
- Bernhard Tewal. (2017). *Perilaku Organisasi*. Cv. Patra Media Grafindo Bandung.
- Krisanti, V., & Lie, D. (n.d.). *Peran Dukungan Organisasi Dan Modal Psikologis*. 418–429.
- Manalu, Y. D., & Mardiana, N. (2026). *Kepemimpinan Rendah Hati dan Organizational Citizenship Behavior dengan Dukungan Rekan Kerja sebagai Variabel Mediasi*. 2365–2373.
- Margan, C., & Hidayati, T. (2025). *Psychological Safety dan Ketahanan (Resilience) Organisasi : Fondasi untuk Perubahan yang Berkelanjutan*. 1337–1349.
- Nasutiona, S., Anita, R., & Kuning, U. L. (2025). *Sebuah Tinjauan Pustaka : Leader Member Exchange Pendahuluan Tinjauan Pustaka*. 2(2), 232–238.
- Purnomo, A. K., & Kunci, K. (2023). *Intervensi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Organisasi Kemahasiswaan*. 6(2), 1459–1469.
- Putra, Y. M., & Anggara, O. F. (2026). *Work – Study Conflict and Academic Burnout among Gig- Economy Students : Evidence from Online Motorcycle Taxi*. 05(02), 1206–1219.
- Relationship, T. H. E., Sense, B., Belonging, O. F., Achievement, C. W., On, M., Futsal, F., At, P., & Agung, S. (n.d.). *Hubungan rasa memiliki dan komitmen dengan motivasi berprestasi pemain futsal fakultas di universitas islam sultan agung semarang*. 012, 144–155.
- Rusdianti, F. (2018). *Pengalaman berorganisasi dalam membentuk*. 28(1), 58–65.
- Saputri, L., Puspita, P. A., Arisandy, D., & Putra, E. (2020). *Pengaruh Organisasi Kemahasiswaan , Konflik Peran , Stres Organisasi Terhadap Pretasi Akademik Mahasiswa FKIP Universitas Jambi*. 02(2), 123–138.
- Schaubhut, N. A., Conflict, T. T., & Instrument, M. (2007). *Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Description of the Updated Normative Sample and Implications for Use*.
- Widhagdha, M. F., & Ediyono, S. (2022). *Pendahuluan*. 1(1), 71–76. Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz, N. A. (2021). How and when does inclusive leadership curb psychological distress during a crisis? Evidence from the COVID-19 outbreak. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696125>
- Allen, K. A., Kern, M. L., Vella-Brodrick, D., Hattie, J., & Waters, L. (2021). What schools need to know about fostering school belonging: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 33(4), 1–33. <https://doi.org/10.1007/s10648-021-09604-5>
- Ayu, P., Kurniawan, J. E., & Surabaya, U. C. (2026). *Organizational belonging dan social support pada organisasi mahasiswa. IDEA: Jurnal Psikologi*, 10(2), 142–150.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters,

- D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055655>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2016). *The constructivist credo*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315418810>
- Manalu, Y. D., & Mardiana, N. (2026). Kepemimpinan rendah hati dan organizational citizenship behavior dengan dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 17(4), 2365–2373.
- Margan, C., & Hidayati, T. (2025). Psychological safety dan ketahanan organisasi: Fondasi untuk perubahan yang berkelanjutan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 14(3), 1337–1349.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nasution, S., Anita, R., & Kuning, U. L. (2025). Leader-member exchange dan implikasinya terhadap kepuasan anggota organisasi: Sebuah tinjauan pustaka. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 2(2), 232–238.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Purnomo, A. K. (2023). Intervensi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior organisasi kemahasiswaan. *Jurnal Psikologi dan Organisasi*, 6(2), 1459–1469.
- Putra, Y. M., & Anggara, O. F. (2026). Work–study conflict and academic burnout among gig-economy students: Evidence from online motorcycle taxi drivers. *Journal of Educational Psychology Research*, 5(2), 1206–1219.
- Rusdianti, F. (2018). Pengalaman berorganisasi dalam membentuk keterampilan kepemimpinan mahasiswa. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 28(1), 58–65.
- Saputri, L., Puspita, P. A., Arisandy, D., & Putra, E. (2020). Pengaruh organisasi kemahasiswaan, konflik peran, dan stres organisasi terhadap prestasi akademik mahasiswa FKIP Universitas Jambi. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(2), 123–138.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.