

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBS UNSRAT)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL ANTARA**

Deni Firmansyah, Jacinta Winarto

Universitas Kristen Maranatha

ARTICLE INFO

Keywords:

faculty of medicine, democratic leadership style, work motivation, employee performance, intermediate variable

Kata Kunci:

fakultas kedokteran, gaya kepemimpinan demokratis, kinerja karyawan, motivasi kerja, variabel antara

Abstract. *This study's goal was to ascertain and examine how democratic leadership styles affect worker performance, using work motivation as an intermediate variable. The research sample for this study consisted of 33 staff members from the Faculty of Medicine, Maranatha Christian University, using nonprobability sampling as the sampling strategy. Likert scale was included in the questionnaire utilized as the data gathering method. Because the research uses a limited sample size, the data processing approach used is Structural Equation Model - Partial Least Square (SEM-PLS). The findings of this study demonstrate that: democratic leadership style has no effect on worker performance, democratic leadership style has a positive and significant effect on worker motivation, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, and democratic leadership style has a positive and significant effect on employee performance with work motivation as an intermediate variable.*

Corresponding author:

Deni Firmansyah

deni.firmansyah@maranatha.ac.id

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel antara. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* dengan melibatkan karyawan Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha sebagai sampel penelitian sebanyak 33 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan penskalaan likert. Penelitian ini menggunakan SEM-PLS sebagai metode olah datanya. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara.

PENDAHULUAN

Di era teknologi informasi dan juga globalisasi yang semakin maju, Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kekayaan begitu penting bagi sebuah perusahaan ataupun organisasi **Error! Reference source not found..** Tanpa adanya SDM, segala fasilitas, asset dan juga sarana prasarana yang ada dalam perusahaan tersebut tidak dapat berjalan dan dimanfaatkan. Oleh karena itu, kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya manusianya. Salah satu bentuk pencapaian kesuksesan perusahaan adalah peningkatan kinerja dari setiap karyawannya.

Karyawan dengan kinerja baik akan bisa untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik sehingga target yang sudah ditetapkan pimpinannya akan dapat terpenuhi sehingga nantinya tujuan dari organisasi tersebut dapat terpenuhi. Aktivitas manajemen dapat berjalan dengan baik jika perusahaan memiliki karyawan yang mempunyai pengetahuan serta keterampilan yang tinggi dan juga mempunyai kemampuan untuk mengelola perusahaan sebaik mungkin agar kinerja perusahaan bisa semakin baik **Error! Reference source not found..**

Namun kinerja pegawai tidak selalu berada dalam performa terbaik, ada banyak hal yang bisa memengaruhinya, gaya kepemimpinan salah satunya. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang diterapkan oleh seorang atasan pada bawahannya saat pimpinan tersebut mencoba memengaruhi perilaku bawahannya. Dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan yang tepat amat dibutuhkan guna mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas **Error! Reference source not found..**

Banyak jenis gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satunya. Gaya kepemimpinan ini merupakan cara memimpin yang lebih mengedepankan partisipasi setiap anggota dalam mengambil sebuah keputusan. Di dalam gaya kepemimpinan ini pimpinan menghargai bakat dan juga kemampuan dari setiap anggotanya bahkan bawahan diberikan ruang untuk mengemukakan pendapat, saran, bahkan kritikan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, motivasi sama pentingnya dengan gaya kepemimpinan. Motivasi adalah hal yang mendorong seseorang untuk memberikan kontribusi terbesar bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, dengan keyakinan bahwa ketika organisasi mencapai tujuannya, ambisi individu anggotanya juga akan terwujud **Error! Reference source not found..** Motivasi kerja memiliki peran yang besar dan juga memberikan pengaruh signifikan kepada tingkat efektivitas kerja karyawan karena jika tidak ada motivasi kerja dari para karyawan maka pekerjaannya tidak akan terselesaikan dengan baik dan lancar **Error! Reference source not found..**

Kesuksesan suatu perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan berperan dalam kemajuan perusahaan dan berkontribusi dalam peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu setiap upaya yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi **Error! Reference source not found..**

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan mendapati bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, diantaranya dikemukakan oleh Sitio & Arwiyah (2023), Radjab et al. (2023), dan Mustika et al. (2023). Penelitian yang dikemukakan oleh Agustin et al (2023), Putri et al (2022), Handayani R. (2021), dan Riyadi & Mulyapradana (2017) menyimpulkan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lain mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi yang dikemukakan oleh Nasution et al. (2023) dan Nanda & Wikansari (2017) menemukan ternyata gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang signifikan dan juga positif terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian lain telah dilakukan oleh **Error! Reference source not found.** dan **Error! Reference source not found.** menyimpulkan bahwa menyimpulkan bahwa motivasi merupakan variabel antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.

Namun beberapa penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan menemukan hasil yang berbeda, diantaranya disampaikan oleh Ahmadi (2021) dan Jaya & Risnawati (2024) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan. Penelitian lain mendapati bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan, hal ini diungkapkan oleh Putra & Rosita (2023) dan Dawam et al. (2022). Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga & Hidayat (2020), Lamere et al. (2021), dan Adha et al. (2019) menemukan bahwa motivasi tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Ada juga penelitian yang dilaksanakan oleh Dawam et al. (2022) menyimpulkan bahwa motivasi bukan merupakan variabel antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

Atas dasar research gap dari penelitian – penelitian sebelumnya seperti yang disebutkan di atas, peneliti ingin melakukan suatu penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara. Adapun objek penelitian ini adalah karyawan dari Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha (FK – UKM) Bandung.

FK – UKM Bandung adalah FK swasta yang paling awal berdiri di Bandung tepatnya didirikan pada tanggal 11 September 1965. Pendirian FK – UKM ini menandai pula lahirnya Universitas Kristen Maranatha. FK – UKM mempunyai visi untuk menjadi yang terbaik di Indonesia dalam mengadakan program pendidikan dokter khususnya di dalam bidang herbal medik dan juga di bidang gizi medik dimana pelaksanaan program pendidikan kedokterannya sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi kedokteran terapan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kasih.

Fakultas Kedokteran didukung tenaga pendidik lebih dari 100 dokter dan juga dokter spesialis serta karyawan yang terdiri dari tenaga administrasi serta tenaga kerumahtanggaan. Karyawan yang bekerja di FK – UKM terdiri atas 21 karyawan tenaga administrasi serta 12 karyawan tenaga kerumahtanggaan baik tetap maupun tidak tetap. Pada penelitian ini hanya melibatkan karyawan karena karyawan berada dalam struktur organisasi yang lebih hierarkis dan langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Sebaliknya, dosen yang mengajar mungkin memiliki otonomi kerja yang

lebih besar dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja mereka mungkin berbeda selain itu juga hubungan kerja antara karyawan dan pemimpin cenderung lebih langsung dibandingkan dengan dosen.

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tujuan, yaitu: (1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan; (2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja; (3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; dan (4) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang memengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan dalam organisasi akan memengaruhi bawahannya, oleh sebab itu, kepemimpinan yang baik akan memengaruhi kinerja karyawan menjadi baik pula **Error! Reference source not found.** Sikap dari seorang pemimpin dapat menjadi tolok ukur untuk terjadinya peningkatan dalam kinerja pegawai. Adapun salah satu gaya kepemimpinan yang disukai karyawan adalah kepemimpinan demokratis. Hal ini disebabkan karena dengan adanya kepemimpinan demokratis, setiap keputusan dibuat dengan mengikutsertakan setiap karyawan sehingga akan memberikan rasa dihargai bagi para karyawan tersebut, baik itu berupa saran, pendapat, bahkan kritikan **Error! Reference source not found.**

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Kurniawan (2018) adalah keputusan dibuat bersama; menghargai potensi bawahan; menerima pendapat, saran, bahkan juga kritik dari bawahan; dan melakukan kerjasama dengan bawahan.

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Oussible & Tinaztepe (2022) di beberapa perkantoran di turki dengan sampel sebanyak 207 orang menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dengan melibatkan 120 sampel dilakukan oleh Bolarinwa et al. (2023) di Forestry Research Institute of Nigeria (FRIN) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian yang ada, diduga bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan

Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan saat pemimpin ingin membimbing atau memberi motivasi bawahannya guna tujuan yang telah ditargetkan dapat tercapai melalui pemberian penjelasan mengenai tugas dan peran yang diperlukan **Error! Reference source not found..** Gaya kepemimpinan demokratis dapat menjadi salah satu faktor yang bisa memengaruhi motivasi kerja. Karyawan yang mempunyai motivasi biasanya akan bekerja dengan sebaik mungkin, dan juga berusaha menaati setiap peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan, ataupun menyampaikan ide maupun masukan yang membangun bagi perusahaan. Pemberian motivasi ini tentunya melibatkan langsung pemimpinnya yang senantiasa memberikan pengakuan terhadap hasil kerja bawahannya dan berusaha menyampaikan masukan terhadap kerja bawahan yang di pimpinnya **Error! Reference source not found..**

Motivasi merupakan dorongan pada diri seseorang yang dapat menggerakkan dirinya untuk melakukan suatu tindakan. Seseorang dapat melakukan suatu tindakan tentunya dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu **Error! Reference source not found..** Motivasi kerja menurut teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow dapat dilakukan dengan mengukur sejauh mana kebutuhan-kebutuhan mendasar seseorang terpenuhi. Berdasarkan teori Maslow, ada lima tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri **Error! Reference source not found..**

Penelitian – penelitian guna mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja diantaranya telah dilakukan oleh Nasution et al. (2023) terhadap 38 sampel karyawan PT. NPM Cabang Binjai yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi kerja. Serupa dengan yang dilakukan oleh Nasution et al, dilakukan juga oleh Supandi (2023) pada 64 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Muaro Jambi dengan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang ada, diduga bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Oleh sebab itu hipotesisnya dapat dirumuskan dengan:

H2: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Pencapaian hasil kerja karyawan sebagai bentuk pertanggungjawaban karyawan atas indikator kinerja utama mereka disebut sebagai kinerja mereka **Error! Reference source not found..** Kinerja dan kemakmuran perusahaan dipengaruhi secara positif oleh keberhasilan setiap karyawan **Error! Reference source not found..**

Salah satu elemen kunci yang mempengaruhi kesuksesan seseorang di tempat kerja adalah motivasi mereka. Dorongan, atau motivasi, adalah komponen penting untuk melakukan tugas sebaik mungkin. Ketika semua tugas dapat diselesaikan seefisien mungkin, maka kinerja karyawan dapat tercapai sesuai dengan tujuan perusahaan. Jika ada keinginan dari dalam diri dan dukungan dari orang lain, kinerja karyawan akan tercapai **Error! Reference source not found.**

Nurlailah et al. (2023), mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator seperti kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan ketetapan waktu, inisiatif, dan kreativitas.

Penelitian yang dilakukan dengan mengangkat topik hubungan motivasi kerja dan kinerja yang diteliti oleh Putra & Fernos (2023) terhadap sampel sebanyak 52 orang pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang mendapati bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Ada juga penelitian yang dilakukan oleh Tsuraya & Fernos (2023) pada 45 pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang menyimpulkan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian yang ada, diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Antara

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel antara. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi kerja karyawan **Error! Reference source not found.** Motivasi kerja tinggi bisa memacu karyawan untuk lebih giat dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka **Error! Reference source not found.**

Untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan atau diselesaikan dengan standar yang tinggi, seorang pemimpin harus selalu menginspirasi dan memotivasi anggota timnya. Hal ini akan menghasilkan produk kerja yang lebih baik dan, tentu saja, meningkatkan produktivitas **Error! Reference source not found.**

Peneliti – peneliti sebelumnya telah meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara. Penelitian yang dilakukan Nasution et al. (2023) memberikan simpulan mengenai gaya kepemimpinan demokratis yang memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel antara. Hasil serupa juga diperoleh oleh Putra & Rosita (2023)

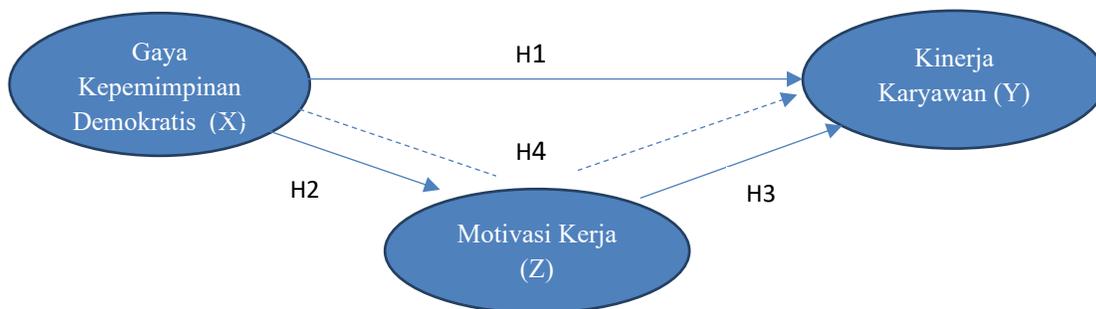
yang melakukan penelitian di Dinas Kesehatan Kota Jambi dengan melibatkan sampel sebanyak 156 orang.

Dari penelitian yang ada, diduga bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara.

H4: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara

Model Penelitian

Merujuk pada kajian teori serta hipotesis di atas maka untuk model penelitiannya dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Model penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif dipilih sebagai jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah civitas FK – UKM Bandung. Adapun yang menjadi sampel penelitian adalah seluruh karyawan FK – UKM yang berjumlah 33 orang per Januari 2024 dimana data ini diperoleh dari Direktorat Sumber Daya Insani (DSDI) Universitas Kristen Maranatha. Teknik *nonprobability sampling* digunakan untuk penelitian ini dalam pengambilan sampel.

Definisi Operasional Variabel

Variabel – variabel yang akan diukur dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 3 variabel. Ketiga variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan demokratis (X)

2. Variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y)
3. Variabel antaranya adalah motivasi kerja (Z)

Untuk definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Definisi operasional variabel

No.	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1	Gaya Kepemimpinan Demokratis (KD)	Seorang pemimpin dengan gaya demokratis adalah pemimpin yang dapat mengenali dirinya sendiri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari orang-orang di dalam kelompoknya. Selalu memiliki usaha agar mampu memperlihatkan rasa tanggung jawab yang penuh kepada anggota kelompok agar apa yang menjadi tujuan organisasi bisa diraih (Garis et al. dalam (Pratiwi & Manafe, 2022))	1. Keputusan dibuat bersama 2. Menghargai potensi bawahan 3. Mendengarkan kritik, saran atau pendapat dari karyawan 4. Melakukan kerjasama dengan bawahan Error! Reference source not found.	Likert (1-5)
2	Motivasi Kerja (MK)	Motivasi adalah pasokan kekuatan pendorong yang membangkitkan semangat kerja seseorang, memungkinkan mereka untuk berkolaborasi, beroperasi secara efisien, dan menggabungkan semua upaya mereka untuk mencapai kepuasan. Faktor utama yang mendorong seseorang untuk bekerja adalah motivasi (Hasibuan dalam (Adha et al., 2019))	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan penghargaan 5. Kebutuhan aktualisasi diri Error! Reference source not found.	Likert (1-5)
3	Kinerja Karyawan (KK)	Pencapaian hasil kerja karyawan sebagai bentuk pertanggungjawaban karyawan atas indikator kinerja utama mereka disebut sebagai kinerja mereka (Bangun, 2012)	1. Kuantitas pekerjaan. 2. Kualitas pekerjaan: 3. Ketepatan waktu bekerja 4. Inisiatif 5. Kreativitas (Bangun, 2012)	Likert (1-5)

Sumber: berbagai sumber

Metode Pengumpulan, Pengolahan dan Analisis Data

Jenis sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah sumber data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan pengskalaan likert mulai dari 1 sampai 5, dimana skala 1 bagi yang sangat tidak setuju (STS), skala 2 tidak setuju (TS), skala 3 ragu – ragu (RR), skala 4 setuju (S) dan 5 untuk sangat setuju (SS).

Metode statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Model - Partial Least Square* (SEM-PLS). Model yang ada di dalam SEM-PLS ada 2 yaitu model pengukuran yang digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, dan model struktural yang digunakan untuk uji kausalitas **Error! Reference source not found.** SEM-PLS adalah suatu metode analisis yang cocok digunakan untuk penelitian ini karena di dalam penelitian ini mengikutsertakan sampel dalam jumlah yang kecil, dengan sampel yang digunakan berada dalam kisaran 30 – 100 sampel saja. Adapun dalam pengolahan data penelitiannya, peneliti memakai aplikasi SmartPLS 4.0. Gaya kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini berperan sebagai variabel eksogen, adapun variabel endogennya adalah kinerja karyawan, adapun motivasi berperan sebagai variabel antara.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data mengenai karakteristik responden yang diambil pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik Responden	Kategori	Kuantitas	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	21	64%
	Wanita	12	36%
Usia	≤ 30 Tahun	5	15%
	> 30 tahun - ≤ 40 Tahun	5	15%
	> 40 tahun - ≤ 50 Tahun	12	36%
	> 50 Tahun	11	33%
Lama Bekerja	≤ 10 Tahun	7	21%
	> 10 tahun - ≤ 20 Tahun	13	39%
	> 20 Tahun	13	39%

	D3/S1	14	42%
Pendidikan	SMA atau yang sederajat	13	39%
	SMP	3	9%
	SD	3	9%

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Outer Model

Uji validitas dan reliabilitas

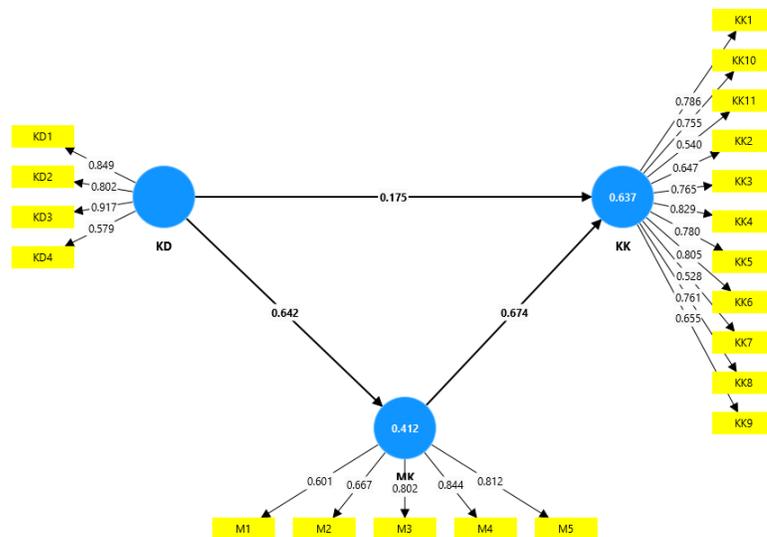
Untuk mengetahui validitas data yang ada dapat dilihat dari nilai *loading factor* dan juga AVE. Data dinyatakan valid jika nilai keduanya di atas 0,5. Sedangkan nilai reliabilitas dilihat dari *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang harus berada di atas 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 3. Outer model

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	AVE	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan Demokratis	Keputusan dibuat bersama	0,849	0,635	0,795	0,871
	Menghargai potensi bawahan	0,802			
	Mendengarkan kritik, saran atau pendapat dari karyawan	0,917			
	Melakukan kerjasama dengan bawahan	0,579			
Motivasi Kerja	Kebutuhan fisiologis	0,601	0,564	0,819	0,864
	Kebutuhan rasa aman	0,667			
	Kebutuhan sosial	0,802			
	Kebutuhan penghargaan	0,844			
	Kebutuhan aktualisasi diri	0,812			

					0,786
	Kuantitas pekerjaan.				0,647
					0,765
	Kualitas pekerjaan:				0,829
					0,780
Kinerja Karyawan	Ketepatan waktu bekerja	0,805	0,519	0,904	0,921
					0,528
	Inisiatif				0,761
					0,655
	Kreativitas				0,755
					0,540

Sumber: hasil pengolahan data, 2024



Gambar 2. Outer Model Structural Equation Modelling

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Dari Tabel 7 dan Gambar 2 dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* dan AVE semua indikator sudah berada di atas 0,5, sehingga untuk uji validitas dapat dikatakan bahwa indikator penelitiannya valid. Untuk uji reliabilitas terlihat bahwa nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*-nya sudah berada di atas 0,7 sehingga dapat dikatakan uji reliabilitas terpenuhi.

Uji Structural Model / Inner Model

Uji *R square*

Uji *R square* dilakukan untuk menentukan seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Jika nilai *R square* 0,19 termasuk lemah, jika 0,33 termasuk moderat, dan jika 0,67 termasuk kuat lemah **Error! Reference source not found.**

Tabel 4. Uji *R square*

Variabel	<i>R-square</i>
Motivasi Kerja	0,412
Kinerja Karyawan	0,637

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Pada Tabel 8 terlihat nilai *R square* variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan sebesar 0,412 dan 0,637 berarti modelnya termasuk moderat. Untuk *R square* motivasi kerja yaitu sebesar 0,412, hal ini menunjukkan bahwa variasi variabel motivasi kerja yang dapat di jelaskan variabel gaya kepemimpinan demokratis adalah sebesar 41,2%. Untuk nilai *R square* kinerja karyawan sebesar 0,637 menunjukkan bahwa variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan demokratis melalui motivasi kerja sebesar 63,7%, hal ini termasuk moderat mendekati kuat. Setelah penentuan nilai *R square* selanjutnya dilakukan uji hipotesis.

Uji Hipotesis

Direct effect dan indirect effect

Untuk pengujian hipotesis, jika *original sample* bernilai positif maka pengaruh variabel eksogen terhadap endogen dikatakan positif, dan jika *P value* kurang dari 0,05 maka dapat dikatakan pengaruhnya signifikan.

Tabel 5. Uji hipotesis direct effect

Hipotesis	<i>Original sample</i>	<i>P values</i>	<i>F square</i>
H1. GK Demokratis (KD) -> Kinerja Karyawan (KK)	0,175	0,374	0,050
H2. GK Demokratis (KD) -> Motivasi Kerja (MK)	0,642	0,000	0,700
H3. Motivasi Kerja (MK) -> Kinerja Karyawan (KK)	0,674	0,000	0,736

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Untuk hipotesis 1, pengaruh KD terhadap KK, dapat terlihat bahwa *original sample*-nya positif 0,175 dan nilai P-nya sebesar 0,374. Nilai ini lebih besar dari 0,05, sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis 1 tertolak. Pengaruh KD terhadap MK terlihat nilai *original sample*-nya positif 0,642 dengan nilai P 0,000. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa KD berpengaruh positif dan signifikan terhadap MK, sehingga hipotesis 2 diterima. Untuk pengaruh MK terhadap KK terlihat bahwa *original sample*-nya bernilai positif 0,674 dengan nilai P 0,000 berdasarkan hasil ini dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 diterima karena pengaruh MK terhadap KK positif signifikan.

Namun selain melihat pengaruh variabel eksogen terhadap endogennya, kita juga perlu melihat seberapa besar pengaruh tersebut. Untuk itu dilakukan uji *effect size* (*F square*). Pengaruh variabel eksogen dianggap kuat jika nilai *F square*-nya 0,35; dianggap moderat jika 0,15, dan dianggap lemah jika 0,02 dan jika kurang dari itu dianggap tidak berpengaruh (Sarstedt et al., 2017).

Dari tabel 9 terlihat untuk pengaruh KD terhadap KK nilai *F square* yang didapat adalah 0,05, ini pengaruhnya moderat namun lebih dekat ke lemah karena sudah mendekati 0,02 jadi hampir sesuai dengan hipotesis 1. Untuk KD terhadap MK dan MK terhadap KK, nilai *F square* masing – masing adalah 0,700 dan 0,736, berarti pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogennya termasuk kuat. Selanjutnya untuk uji hipotesis *indirect effect* dapat dilihat pada Tabel 10 di bawah ini.

Tabel 6. Uji hipotesis indirect effect

Hipotesis	<i>Original sample</i>	<i>P values</i>	<i>Upsilon v</i>
H4. GK Demokratis (DK) -> Motivasi Kerja (MK) -> Kinerja Karyawan (KK)	0,433	0,000	0,187

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Dari data di atas terlihat bahwa MK dapat menjadi perantara antara variabel KD dan KK karena diperoleh nilai *original sample* sebesar positif 0,433 dan nilai P 0,000, sehingga hipotesis 4 diterima. Dan untuk *effect size* dari variabel antara ini digunakan nilai *upsilon v* untuk mengetahui tingkatan pengaruhnya. Jika nilainya 0,01 termasuk lemah, jika 0,075 termasuk medium, dan termasuk kuat jika nilainya 0,175 **Error! Reference source not found.** Untuk data di atas, nilai *upsilon v*-nya adalah 0,187, jadi termasuk kuat pengaruhnya.

PEMBAHASAN

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan demokratis senantiasa melibatkan karyawan dalam membuat keputusan sehingga akan memberikan rasa dihargai bagi para karyawan tersebut, baik itu berupa saran, pendapat, bahkan kritikan **Error! Reference source not found.**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tentunya bertolak belakang dengan apa yang disampaikan oleh Oussible & Tinaztepe (2022) dan Bolarinwa et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini bisa disebabkan karena masih kurang maksimalnya penerapan indikator dari gaya kepemimpinan ini dalam bekerja di FK – UKM. Kemungkinan ada hambatan dalam penerapannya, misalnya saja komunikasi yang kurang atau juga pimpinan yang kurang dalam memberi dukungan dan bimbingan. Dari segi karyawan dapat disebabkan karena kurang jelasnya peran dan tanggungjawab sehingga mereka tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka atau bisa juga karena keterbatasan keterampilan dan pelatihan yang mereka terima sehingga tidak dapat beradaptasi dengan keinginan pimpinan.

Berdasarkan rerata dari indikator – indikator gaya kepemimpinan demokratis terlihat masih berada di bawah 4, sehingga perlu adanya perbaikan guna lebih memaksimalkan peran gaya kepemimpinan demokratis ini dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi harus lebih ditingkatkan agar hubungan menjadi lebih baik dan mengurangi kesalahan informasi. Selain itu kebersamaan juga perlu ditingkatkan guna memupuk kemampuan kerjasama menjadi lebih baik sehingga nantinya akan meningkatkan keterbukaan terhadap masukan dan kritik. Pelibatan karyawan juga dapat ditingkatkan jika komunikasi baik, sehingga nantinya akan menimbulkan kepercayaan diri pada karyawan karena merasa pemikirannya didengar dan dihargai pimpinan. Dengan kepercayaan diri yang baik karyawan akan lebih baik pula dalam bekerja yang nantinya akan meningkatkan kinerja mereka yang tentunya bagus bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja

Motivasi adalah dorongan yang ada pada seseorang yang dapat menggerakkan dirinya untuk melakukan suatu tindakan. Seseorang dapat melakukan suatu tindakan tentunya dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu **Error! Reference source not found.**

Berdasarkan penelitian ini diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil ini tentunya sejalan dengan apa yang telah diutarakan oleh Nasution et al. (2023) dan Supandi (2023). Dengan nilai

effect size yang termasuk tinggi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

Nilai rerata indikator motivasi karyawan terlihat sudah bagus, hanya kebutuhan fisiologis dan aktualisasi diri yang perlu untuk ditingkatkan sedikit. Secara umum dapat diartikan bahwa apa yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja sudah terpenuhi. Untuk mempertahankan motivasi kerja karyawan agar tetap tinggi peran pemimpin sangatlah penting. Pimpinan dengan gaya demokratis dapat berupaya menjaga motivasi karyawannya tetap tinggi dengan melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada kemampuan karyawannya karena pimpinan percaya dan menghargai kemampuan karyawannya tersebut. Selain itu juga bekerjasama dengan karyawannya merupakan usaha yang bisa diambil dan seorang pimpinan dengan gaya demokratis pastinya harus mau dalam menerima segala kritik, saran, dan juga masukan dari bawahannya. Untuk pemenuhan kebutuhan fisiologis, pimpinan demokratis kiranya perlu untuk memperjuangkan karyawannya guna memperoleh pendapatan yang dapat mencukupi kebutuhannya secara wajar, sedangkan untuk pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, pimpinan bisa memberikan kesempatan bawahannya untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi seperti yang sudah dilakukan FK - UKM. Karena dengan semua itu kepercayaan diri dari bawahan akan tetap tinggi yang dapat memicu semangat kerjanya dan juga motivasinya dalam bekerja.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pencapaian hasil kerja karyawan sebagai bentuk pertanggungjawaban karyawan atas indikator kinerja utama mereka disebut sebagai kinerja mereka **Error! Reference source not found..** Atas dasar penelitian di atas diperoleh hasil bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini ternyata mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putra & Fernos (2023) dan Tsuraya & Fernos (2023).

Dan mengingat effect size dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ini juga termasuk tinggi, sehingga perlu dipertahankan agar karyawan tetap memiliki motivasi yang tinggi. Pemenuhan akan setiap kebutuhan yang menjadi motivasi karyawan akan sangat mempengaruhi semangat kerja mereka. Jika karyawan merasa setiap kebutuhannya terpenuhi akan meningkatkan semangat kerjanya. Semangat kerja tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan bila memiliki karyawan dengan kinerja baik. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan kinerja perusahaan pun akan bagus sehingga nantinya tujuan perusahaan dapat lebih mudah tercapai.

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi kerja karyawan **Error! Reference source not found..** Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka **Error! Reference source not found..**

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel antara. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Nasution et al. (2023) dan Putra & Rosita (2023). Jika melihat dari nilai ϵ -nya, peran variabel antara motivasi kerja ternyata tinggi, sehingga perlu untuk mempertahankan peran motivasi ini dalam memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja.

Dari rerata nilai kinerja karyawan terlihat bahwa secara umum kinerja karyawan FK – UKM sudah baik dengan indikator inisiatif dan kreativitas yang perlu untuk ditingkatkan sedikit. Itupun tidak semua, hanya item melakukan pendekatan berbeda untuk menyelesaikan tugas dan menawarkan bantuan kepada rekan kerja. Peran pimpinan dalam hal ini sangat penting dalam menyampaikan masukan dan motivasi kepada karyawan dalam peningkatan inisiatif dan kreativitas bawahannya. Berbagai pengalaman mrngnai pekerjaan yang telah ditekuninya dan juga penugasan dalam pelatihan dan pengembangan dapat dijadikan bentuk kepedulian pimpinan guna meningkatkan karyawan khususnya dalam mencari pendekatan berbeda dalam menyelesaikan suatu masalah. Pimpinan juga dapat memberikan masukan kepada karyawan untuk saling membantu dalam melakukan pekerjaan sehingga kerjasamanya semakin bagus antar karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis sangat cocok dalam hal ini karena sifatnya yang terbuka dalam berkomunikasi memungkinkan pimpinan menyampaikan masukan kepada bawahan jauh dari kesan formal sehingga lebih mudah bagi karyawan untuk menerimanya. Faktor motivasi juga sangat penting bagi pimpinan guna meningkatkan kinerja karyawannya. Maka sebagai pimpinan perlu untuk memfasilitasi berbagai motivasi yang karyawan miliki dalam bekerja, mulai dari memberikan penghasilan yang cukup, rasa aman, sosialisasi diri, pengakuan, dan juga aktualisasi diri. Dengan pemenuhan kebutuhan tersebut, tentunya diharapkan kinerja karyawan bisa meningkat yang pada akhirnya kinerja perusahaan pun meningkat.

Kesimpulan dan Saran

1. Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disebabkan karena masih kurang maksimalnya pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini, salah satunya adalah kurangnya kerjasama yang terjalin antara pimpinan dan bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam gaya kepemimpinan demokratis terdapat sifat keterbukaan yang dapat membuat komunikasi antara pimpinan dan bawahan menjadi lebih mudah sehingga pimpinanpun dapat lebih mudah dalam memberikan masukan dan motivasi bagi karyawannya, selain itu juga adanya kesempatan karyawan dalam memberikan masukan dan juga keikutsertaan mereka dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi mereka.
3. Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika yang menjadi motivasi kerja sudah terpenuhi tentunya karyawan dalam bekerja akan memiliki semangat yang lebih yang nantinya akan meningkatkan semangat untuk bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.
4. Gaya kepemimpinan demokratis berperan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel antara atau dengan kata lain, motivasi kerja berperan

sebagai variabel antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan juga memenuhi apa yang menjadi motivasi bawahannya akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya tersebut.

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan diantaranya adalah sampel yang sedikit mengingat memang karyawan di fakultas tidak banyak sehingga ke depannya perlu untuk memilih populasi yang lebih luas. Selain itu juga variabel penelitian yang mungkin perlu ditambahkan khususnya untuk variabel independennya, misalnya komunikasi.

Penelitian ini semoga memberikan manfaat bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian di bidang sumber daya manusia dan juga semoga penelitian ini bisa menjadi salah satu referensi untuk penelitian variabel lainnya terkait sumber daya manusia. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu FK - UKM untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang tepat di zaman sekarang ini. Dan juga bagi Universitas Kristen Maranatha semoga dapat memfasilitasi dan merealisasikan berbagai motivasi yang karyawannya inginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47-62. <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Agustin, A., Suhairi, & Putriana, V. T. (2023). Pengaruh Remunerasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Dosen PTN-BH. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(03), 826-832. <https://doi.org/https://doi.org/10.37034/infeb.v5i4.663>
- Ahmadi, D. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan budaya organisasi pada kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di koperasi mahasiswa perguruan tinggi di surabaya. *SOETOMO BUSINESS REVIEW*, 2(2), 87-105. Retrieved from <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/article/view/3511>
- Ali, N. N., & Tang, S. Y. (2016). Does Multiple Leadership Styles Mediated by Job Satisfaction Influence Better Business Performance? Perception of MNC Employees in Malaysia. *SHS Web of Conferences*, 23(02005), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/shsconf/20162302005>
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, 8(01), 13-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bolarinwa, K., Ajayi, I. S., Adenuga, O. O., & Obayelu, A. E. (2023). Leadership Styles and Employees' Job Performance at Forestry Research. *Journal of Agricultural Extension*, 27(2), 38-46. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4314/jae.v27i2.4>

- Dalimunthe, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam Konsumsi. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 5(1), 54-62. <https://doi.org/https://doi.org/10.31289/jkbm.v5i1.1790>
- Dawam, D., Bastian, A., & Heri, H. (2022). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 13(1), 65-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.31849/lectura.v13i1.9330>
- Fitri, N. A., Basri, H., Andriyani, I., & Even, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang). *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 1087 – 1094. Retrieved from <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/3767>
- Ghozali, H. I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah, N. (2014). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Inkud Agritama. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 2(2), 95-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.31846/jae.v2i2.62>
- Handayani, R. (2021). The Effect of Leadership Style on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 4(9), 1220-1229. <https://doi.org/https://doi.org/10.47191/ijmra/v4-i9-05>
- Jaunanda, M., Sembel, R., Hulu, E., & Ugut, G. S. S. (2022). Pengaruh Economic Value Added, Market Value Added Dan Financial Distress Terhadap Volatilitas Stock Return Dengan Corporate Social Responsibility Sebagai Variabel Moderating. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36737>
- Jaya, U. A., & Risnawati, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Boneka Sukabumi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(1), 1-9. Retrieved from <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/10923>
- Kurniawan, Y. F. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Jaya. *AGORA*, 6(2). Retrieved from <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/7794>
- Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341-349. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420>
- Mustika, I., Sjarlis, S., & Djalante, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Komunikasi Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Gendhera Buana Jurnal (GBJ)*, 1(2), 168-179. Retrieved from <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/gbj/article/view/3523/2070>

- Nanda, D. A., & Wikansari, R. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 31-36. Retrieved from <https://ojs.stimlasharanjaya.ac.id/JAMEB/article/view/41>
- Nasution, M. I., Akbar, M., Afriliani, N., & Pratiwi, Y. (2023). Peran Kepemimpinan Demokratis dan Dukungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi kerja. *JESYA Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 6(2), 1636-1646. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesy.v6i2.1252>
- Natania, L. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Personil Polri di Samsat Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(3), 769-781. Retrieved from <https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/view/24198>
- Ndruru, A., Rangkuti, D. A., Saragih, S. E., & Simanjuntak, I. M. (2023). Pengaruh Implementasi Teori Motivasi Hierarki Abraham Maslow Dalam Peningkatan Semangat Kerja Karyawan PT. Nutrihub. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1), 552-565. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6097>
- Nurlailah, B., Wahono, B., & Khalikussabir. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Nuansa Perkasa Kabupaten Dompu. *e – Jurnal Riset Manajemen*, 12(1), 716-728. Retrieved from <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/19848>
- Ogbeibu, S., Jabbour, C. J., Gaskin, J., Senadjki, A., & Hughes, M. (2021). Leveraging STARA competencies and green creativity to boost green organisational innovative evidence: A praxis for sustainable development. *Business Strategy and The Environment*, 30(5), 2421-2440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2754>
- Oussible, N., & Tinaztepe, C. (2022). The Effect of Democratic Leadership Style on Organizational Productivity by the mediating role of Employee performance in Turkey. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)*, 9(1), 6-16. Retrieved from <https://www.paperpublications.org/upload/book/The%20Effect%20of%20Democratic-26012022-4.pdf>
- Pada, A. T., Malik, A. J., & Amelia, L. H. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36021>
- Parashakti, R. D., & Ekhsan, M. (2020). The Effect of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT Samsung Elektronik Indonesia. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(3), 653-660. Retrieved from <https://www.neliti.com/id/publications/322968/the-effect-of-discipline-and-motivation-on-employee-performance-in-pt-samsung-el#cite>
- Pratiwi, N. M., & Manafe, L. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan. *Jurnal Visionida*, 8(1), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5675>

- Putra, B. E., & Rosita, S. (2023). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 12(1), 65-77. Retrieved from <https://mail.online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/view/17558>
- Putra, G. S., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. *Jurnal Valuasi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(2), 617-629. Retrieved from <https://valuasi.lppmbinabangsa.id/index.php/home/article/view/210>
- Putri, N. P., Sugianingrat, I. A., & Mahayasa, I. G. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Parwisata*, 2(4), 1032-1042. Retrieved from <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1585>
- Radjab, A., Hari, H., & Maryadi, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Pangkep. *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia (JPMI)*, 2(2), 153-164. Retrieved from <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jpmi/article/view/3709/1906>
- Riana, N., & Anatan, L. (2023). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Job Performance Melalui Employee Engagement di Interkultural Edukasi Partner Bandung. *Derivatif : Jurnal Manajemen*, 17(1), 135-153. Retrieved from <https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/1310>
- Riyadi, S., & Mulyapradana, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Radhatul Atfal di Kota Pekalongan. *Jurnal Litbang Kota Pekalongan*, 13, 106-117. <https://doi.org/https://doi.org/10.54911/litbang.v13i0.60>
- Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 10(1), 18-32. Retrieved from <https://ejournal.utmj.ac.id/index.php/ekobis/article/view/26>
- Saputro, G. B., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja di Head Office PT Marifood. *AGORA*, 5(2), 1-8. Retrieved from <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6097>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hult, G. T., F, J., & Hair, J. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Handbook of market research: Springer International Publishing.
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 15-22. Retrieved from
- Sitio, P. A., & Arwiyah, M. Y. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara. *e-Proceeding of Management*, 10(3), 1633-1640.
- Supandi. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi pada Dinas Kependudukan dan

- Pencatatan Sipil di Kabupaten Muaro Jambi. *J-MAS Jurnal Manajemen dan Sains*, 8(1), 788-800. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1003>
- Tsuraya, A. F., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 259–278. Retrieved from <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/1654>
- Yulianingsih, D., & Siburian, H. (2023). Problematika Lembaga Pendidikan Kristen: Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Guru KB. *Fidei: Jurnal Teologi Sistematis dan Praktika*, 6(2), 171-190. <https://doi.org/https://doi.org/10.34081/fidei.v6i2.409>
- Yuniarti, D., & Suprianto, E. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Operasi/Produksi PT. X. *Jurnal : Industri Elektro dan Penerbangan*, 4(1), 11-19. Retrieved from <https://jurnal.unnur.ac.id/index.php/indept/article/view/138>