

## Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Motivasi Anggota Organisasi Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen UNUSIDA

Naswa Ika Febrianty

Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo

Email: [nswaikafebrianty@gmail.com](mailto:nswaikafebrianty@gmail.com)

Wahyu Eko Pujianto

Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo

Email: [wahyueko.mnj@unusida.ac.id](mailto:wahyueko.mnj@unusida.ac.id)

**Abstract:** *Democratic leadership is a leader who makes decisions by involving the participation of members in an organization and decisions taken after reaching a mutual agreement. The research conducted aims to find out whether the leadership carried out is democratic and whether democratic leadership can increase the motivation of members of the Management Study Program Student Association organization. The research was conducted using qualitative methods using data collected in the form of observations and interviews with members of the Management Study Program Student Association organization, both active, passive, and proactive members. The results of the research that have been carried out are the leadership of the Management Study Program Student Association carried out by democratic leadership which is interrelated with its members through two categories including communication and decision making. Democratic leadership affects the motivation of organizational members because it can make members comfortable to organize and members can work with loyalty to the Management Study Program Student Association organization.*

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

**Abstrak:** Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang mengambil keputusan dengan melibatkan partisipasi anggota dalam suatu organisasi dan keputusan yang diambil setelah mencapai kesepakatan bersama. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan yang dijalankan demokratis dan apakah kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan cara data yang dikumpulkan berupa observasi serta wawancara dengan para anggota organisasi Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen baik anggota aktif, pasif, dan proaktif. Hasil penelitian yang telah dilakukan adalah kepemimpinan Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen dilakukan dengan kepemimpinan demokratis yang saling keterkaitan dengan anggotanya melalui dua kategori meliputi komunikasi dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap motivasi anggota organisasi karena dapat membuat anggota nyaman untuk berorganisasi serta anggota dapat bekerja secara loyalitas terhadap organisasi Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen.

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

### LATAR BELAKANG

Seorang pemimpin sebagai panutan terhadap para anggotanya. Menurut (Annuar et al., 2023) “*the manner in which leaders behave and communicate with others can significantly influence outcomes related to both the organization and its subordinates*” mengatakan cara seorang pemimpin bertindak dan berinteraksi dengan orang lain dapat memiliki dampak signifikan pada hasil yang terkait dengan organisasi dan anggota tim. Kemampuan memimpin merupakan atribut yang dimiliki individu untuk mempengaruhi orang lain dengan tujuan mencapai suatu target bersama (Utari & Hadi, 2020). Suatu pemimpin dapat diartikan

sebagai kegiatan mempengaruhi anggota untuk memotivasi serta menginspirasi agar tercipta lingkungan organisasi yang baik.

Menurut (Julianto & Agnanditiya Carnarez, 2021) Kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai kemampuan suatu organisasi yang efektif dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan sumber daya internal, sekaligus mampu menggali dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh anggotanya. Kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang melahirkan pemimpin-pemimpin baru, menginspirasi para anggotanya serta pemimpin yang memiliki empati tinggi. Kepemimpinan tidak hanya memimpin terhadap manusia tetapi, pemimpin terhadap perubahan (Daswati, 2012). Ketika pemimpin tidak dapat mengayomi para anggotanya maka tujuan dari organisasi tidak akan tercapai. Oleh karena itu, pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan demokratis yakni kinerja suatu organisasi yang nantinya dapat mempengaruhi proses kesuksesan organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan dan mengikutsertakan untuk berpartisipasi. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku dan strategi yang diminati dan dapat diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran kerja (Yusro et al., 2022). Kemampuan memimpin dengan gaya demokratis mengarahkan pada keterampilan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Cara atau kegiatan yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut ditentukan secara bersama oleh bawahan dan pimpinan (Mattayang, 2019). Keputusan yang diambil terhadap gaya kepemimpinan demokratis tidak hanya dari pemimpin tetapi melibatkan para anggotanya. Gaya kepemimpinan merujuk pada metode yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk mengelola dan membimbing anggota timnya agar bergerak dengan tujuan yang jelas dan mendukung pencapaian tujuan bersama (Muhammad Yahya et al., 2022). Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah pendekatan kepemimpinan kepada anggotanya untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan ini dapat memotivasi anggota dan meningkatkan kinerja, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Motivasi merupakan upaya yang dilakukan oleh seseorang, manusia secara khusus untuk mencapai tekad dan energi pergerakan serta untuk mencapai puncak realisasi tekad energi diperlukan usaha yang maksimal (Jurnal et al., 2023). Dalam motivasi, kekuatan atau dorongan menjadi faktor adanya perubahan terhadap individu. Motivasi penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja serta untuk mengembangkan inovasi dan kreatifitas. Motivasi merupakan suatu proses dimana seseorang dapat melakukan usaha

untuk mengarahkan dan menjaga dedikasi dalam pekerjaannya guna mencapai tujuan (Pujianto et al., 2022).

Suatu organisasi dapat dikatakan sebagai sekelompok individu yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki tujuan secara bersama. Organisasi adalah suatu system struktur yang mengakomodasikan orang-orang yang mempunyai fungsi dan tugas masing-masing, serta mengkoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi (Hamdani & Ramdhani, 2019). Pencapaian tujuan dalam suatu organisasi tidak dapat berlangsung secara otomatis. Selain keberadaan pemimpin dan anggota, organisasi perlu mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen dalam proses mencapai tujuan tersebut.

Pengaruh pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratis terhadap organisasi yakni kualitas anggota dan kinerja organisasi karena penggerak dari suatu organisasi adalah anggotanya jika anggota merasa dihargai dan dilibatkan oleh pemimpinnya maka mereka akan memberikan feedback baik terhadap organisasinya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan penerapan praktik kepemimpinan demokratis untuk mencapai tujuan organisasi.

## **KAJIAN TEORITIS**

Penulis melakukan penelitian penelitian dengan merinci tinjauan studi sebagai dasar teoritis dan pembandingan dengan penelitian sebelumnya, yang melibatkan penelitian-penelitian sebelumnya sebagai referensi meliputi :

- a. (Ardiansyah & Trisnawati, 2021) Jurnal dari Fery Ardiansyah dan Novie Trisnawati dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsional BEM FB 2021 UNESA di Masa Pandemi Covid-19”. Jurnal tersebut membahas tentang gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja fungsional BEM FEB 2021 UNESA.
- b. (Muhammad Yahya et al., 2022) Jurnal dari Muhammad Yahya, Nursinta, Nurul Annisa, Sahrul Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul “Gaya Kepemimpinan Mahasiswa”. Jurnal tersebut membahas kepemimpinan yang dilakukan pada salah satu organisasi mahasiswa yakni organisasi Himpunan Mahasiswa.

Dari penelitian terdahulu ditemukan keterkaitan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan pengambilan keputusan. Apabila gaya kepemimpinan demokratis maka, akan menghargai pendapat anggotanya dan tidak menanggung beban sendiri.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan pada salah satu organisasi di kampus Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo yaitu organisasi Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen yang diketuai oleh Mochammad Burhanuddin Robbani dan wakilnya adalah Tsabitah Rahmahdiyyah.

Metodologi penelitian menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara terhadap ketua dan anggota Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen mulai dari anggota aktif, pasif, dan proaktif yang terlibat dalam kepengurusan himaprodi untuk menjawab urgensi terkait apakah kepemimpinan dalam hima prodi manajemen sudah demokratis dan apakah kepemimpinan demokratis berpengaruh dalam motivasi anggota organisasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Analisis kepemimpinan demokratis**

Setelah melakukan penelitian dan wawancara terhadap ketua dan para anggota baik anggota aktif, pasif dan proaktif terdapat tiga kategori yang akan dipaparkan, kategori tersebut adalah komunikasi yang dilakukan, motivasi yang didapatkan dan pengambilan keputusan yang dapat mengarahkan tentang tipe gaya kepemimpinan dari ketua Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen.

#### **Komunikasi**

##### **a. Komunikasi secara langsung**

Organisasi HIMA Prodi Manajemen memiliki komunikasi yang baik antara ketua dan anggota. Komunikasi yang terjadi secara langsung saat rapat berjalan dengan transparan dan santai tetapi, pemimpin tetap tegas dan serius ketika terjadi suatu permasalahan. Bahasa yang digunakan mudah mengerti sehingga membuat para anggota cepat tanggap mengenai penjelasan yang dilakukan oleh pemimpin.

##### **b. Komunikasi secara tidak langsung**

Komunikasi secara tidak langsung antara pemimpin dan anggota melalui media WhatsApp dilakukan dengan efektif, membuat para anggota tidak canggung untuk melakukan interaksi terhadap pemimpin. Selain itu, komunikasi yang diterapkan secara jelas dan tidak berbelit-belit maka, anggota mampu memahami apa yang dijelaskan oleh pemimpin.

#### **Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh ketua organisasi dilakukan melalui rapat dengan para BPH (Badan Pengurus Harian) dan para anggota HIMA Prodi Manajemen. Ketua tidak harus memiliki kuasa penuh atas keputusan yang akan diambil dengan melalui rapat BPH

dan para anggota maka, ketua akan lebih selektif dan banyak mempertimbangkan masukan serta pendapat agar memilih atau mengambil keputusan dengan tepat.

## **2. Pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap motivasi anggota organisasi**

Motivasi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja kepengurusan organisasi HIMA Prodi Manajemen adalah bentuk motivasi terhadap para anggota baik anggota aktif, pasif dan proaktif. Saat para anggota mulai merasa kinerja menurun, bagaimana upaya pemimpin untuk tetap memberikan motivasi dan semangat kepada para anggotanya.

### **a. Bentuk motivasi pemimpin terhadap anggota aktif**

Setiap terdapat program kerja, penyusunan panitia dilakukan secara acak dan bergantian. Masing-masing anggota dapat merasakan menjadi panitia di berbagai bidang misalnya saat terdapat program kerja, anggota sebagai panitia sie acara tetapi anggota tidak merasa yakin dan merasa tidak mampu terhadap posisi yang telah ditentukan maka, upaya yang dilakukan ketua organisasi adalah dengan cara memberikan dukungan dan support bahwa anggota bisa melakukannya. Selain itu, pemberian support dan dukungan dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas anggota organisasi HIMA Prodi Manajemen.

### **b. Bentuk motivasi pemimpin terhadap anggota pasif**

Ketika organisasi sudah berjalan dan sampai di tengah-tengah periode banyak para anggota mulai merasa bosan dan malas sehingga terdapat anggota yang tidak aktif dari organisasi. Upaya yang dilakukan oleh ketua terhadap para anggota yang keluar dari organisasi HIMA Prodi Manajemen adalah dengan cara melakukan pendekatan personal misalnya ketua mengajak anggota untuk bertemu membahas mengenai alasan mengapa tidak aktif dalam organisasi serta pembinaan motivasi agar anggota aktif kembali dalam organisasi HIMA Prodi Manajemen.

### **c. Bentuk motivasi pemimpin terhadap anggota proaktif**

Ketua organisasi memberikan motivasi prestasi kepada seluruh anggota HIMA Prodi Manajemen baik yang memiliki minat dan bakat di suatu bidang tertentu atau anggota yang tidak memiliki bakat apapun. Tujuan motivasi prestasi yang dilakukan untuk menambah keterampilan minat bakat para anggota serta menambah pengalaman baru agar anggota dapat mengembangkan karir dimasa depan.

Pengaruh lingkungan organisasi HIMA Prodi Manajemen terhadap kepemimpinan demokratis dapat membangun tim yang berdedikasi karena, pemimpin organisasi memiliki kemampuan untuk memotivasi anggota tim dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan para anggotanya. Motivasi yang dilakukan pemimpin dapat membantu membangun tim yang berdedikasi pada pencapaian tujuan bersama.

## Pembahasan

Dari dua kategori yang dipaparkan dalam hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa komunikasi yang terjadi pada organisasi HIMA Prodi Manajemen membuat komunikasi yang dilakukan dengan transparan dan akurat. (Sugiono & Lumban Tobing, 2021) mengatakan bahwa agar mencapai target organisasi diperlukan komunikasi efektif yang melibatkan pemahaman bersama dalam interaksi komunikatif, sehingga informasi dapat dipahami dan diimplementasikan dengan baik oleh semua pihak yang terlibat. Meskipun gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi dengan santai tetapi, komunikasi berjalan dengan terbuka menunjukkan bahwa komunikasi antara pemimpin dan anggota tidak ada hambatan sehingga informasi dari pemimpin ke bawahan berjalan dengan lancar. Kepemimpinan yang dijalankan pemimpin organisasi dengan komunikasi yang transparan maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang dijalankan adalah kepemimpinan demokratis karena, memberikan informasi yang jelas dan terbuka bagi para anggotanya.

Menurut (Dike & Madubueze, 2019) "*effective democratic leadership serves as a potent catalyst for the advancement of management skills*" bahwa kepemimpinan demokratis yang efektif berfungsi sebagai katalisator yang kuat untuk kemajuan keterampilan manajemen. Kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan lingkungan organisasi. Komunikasi yang santai dalam lingkungan organisasi HIMA Prodi Manajemen dapat menciptakan lingkungan terbuka antara pemimpin dan anggota. Namun, komunikasi yang terlalu santai dapat memberikan dampak negatif jika tidak ada batasan yang jelas antara anggota dan pemimpin. Tanpa batasan, dapat terjadi hilangnya rasa hormat karena, membuat ketua tidak dihargai dengan anggotanya. Oleh karena itu, penting untuk menjaga keseimbangan antara komunikasi santai dan pembangunan struktur yang memelihara tingkat respek yang diperlukan di dalam organisasi.

Pemimpin yang menganut demokratis selalu mendorong anggotanya untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok (Ninik Mega Pratiwi & Manafe, 2022). Pengaruh kepemimpinan demokratis terlihat dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan organisasi HIMA Prodi Manajemen. Melibatkan partisipasi anggota aktif dalam diskusi terbuka dan mendengarkan pendapat anggota sebelum pengambilan keputusan adalah ciri khas dari kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan dimana setiap anggota merasa dihargai dan memiliki kontribusi yang berarti. Pendekatan yang dilakukan dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik karena, mencerminkan beragam perspektif dan pengetahuan dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam organisasi HIMA Prodi Manajemen adalah bentuk pengambilan keputusan secara bersama-sama, anggota

memiliki banyak kesempatan untuk menyampaikan saran atau pendapat apabila terjadi suatu permasalahan. Pemimpin organisasi akan selektif terhadap pendapat yang masuk dari para anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat karena, kepemimpinan demokratis akan saling keterkaitan dengan para anggota.

Kepemimpinan demokratis dapat mempengaruhi motivasi anggota. Menurut (Paais & Pattiruhu, 2020) "*Motivation is essential to ensure that assigned tasks are carried out in accordance with operational standards*" bahwa motivasi sangat penting untuk memastikan agar tugas yang diberikan akan dilaksanakan sesuai standart operasional. Pemimpin yang mampu memotivasi anggotanya dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan serta menghasilkan dampak positif. Motivasi yang dilakukan oleh pemimpin tidak hanya memotivasi individual tetapi, membantu membangun komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Dengan memberikan dukungan dan pengakuan terhadap upaya anggota, pemimpin dapat menciptakan lingkungan dimana tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Cara yang dilakukan pemimpin untuk memotivasi anggota aktif melalui pemberian dukungan dan support serta meyakinkan anggota bahwa anggota mampu melakukan tugas yang diberikan. Selain motivasi terhadap anggota aktif, pemimpin juga melakukan motivasi terhadap anggota pasif dengan melakukan pendekatan anggota yang tidak aktif dari HIMA Prodi Manajemen melalui pendekatan personal seperti mengundang anggota untuk berdiskusi tentang alasan ketidakaktifan dalam organisasi serta pemimpin memberikan pembinaan motivasi dengan harapan agar anggota dapat kembali aktif dalam lingkungan organisasi HIMA Prodi Manajemen. Pemimpin juga melakukan motivasi terhadap anggota proaktif yakni melakukan motivasi untuk mengajak para anggota yang memiliki minat dan bakat di bidang tertentu untuk ikut perlombaan diluar kampus serta pemimpin membagikan lomba atau seminar dalam grup organisasi.

Kepemimpinan yang dijalankan melalui demokratis membuat adanya anggota termotivasi dan tetap meningkatkan kinerja masing-masing anggota. Selain motivasi dari pemimpin, pengaruh kepemimpinan demokratis membuat anggota merasa dihargai karena, pemimpin melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan sehingga anggota merasa nyaman untuk berorganisasi serta anggota dapat bekerja secara loyalitas terhadap organisasi HIMA Prodi Manajemen.

Bagian ini memuat proses pengumpulan data, rentang waktu dan lokasi penelitian, dan hasil analisis data (yang dapat didukung dengan ilustrasi dalam bentuk tabel atau gambar, **bukan** data mentah, serta **bukan** dalam bentuk *printscreen* hasil analisis), ulasan tentang keterkaitan antara hasil dan konsep dasar, dan atau hasil pengujian hipotesis (jika ada), serta kesesuaian atau pertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya, beserta interpretasinya masing-masing. Bagian ini juga dapat memuat implikasi hasil penelitian, baik secara teoritis maupun terapan. Setiap gambar dan tabel yang digunakan harus diacu dan diberikan penjelasan di dalam teks, serta diberikan penomoran dan sumber acuan. Berikut ini diberikan contoh tata cara penulisan subjudul, sub-subjudul, sub-sub-subjudul, dan seterusnya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh organisasi HIMA Prodi Manajemen adalah bentuk gaya kepemimpinan demokratis yang saling keterkaitan dengan anggotanya. Kepemimpinan demokratis dalam organisasi HIMA Prodi Manajemen memiliki dampak positif terhadap komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi anggota, dan kinerja organisasi. Komunikasi yang transparan dan terbuka antara pemimpin dan anggota menciptakan lingkungan yang santai namun tetap mempertahankan tingkat respek yang diperlukan. Kepemimpinan demokratis terlihat dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi anggota, menghasilkan keputusan yang lebih baik karena mencerminkan beragam perspektif. Selain itu, pemimpin yang memotivasi anggota dengan memberikan dukungan, pengakuan dan peluang pengembangan keterampilan, dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Secara keseluruhan, kepemimpinan demokratis menciptakan lingkungan dimana anggota merasa dihargai, termotivasi dan berkontribusi secara maksimal.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Annuar, S., Mohd Yusof, H., & Nur Malek, N. S. (2023). The Relationship Between Leadership Style and Employee Psychological Well-Being at a Palm Oil Estate in Tawau, Sabah. *Sains Humanika*, 15(3), 1–9. <https://doi.org/10.11113/sh.v15n3.1961>
- Ardiansyah, F., & Trisnawati, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsionaris BEMFEB UNESA 2021 di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Office Administration : Education and Practice*, 1(3), 321–339. <https://doi.org/10.26740/joaep.v1n3.p321-339>
- Daswati. (2012). Implementasi peran kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan menuju kesuksesan organisasi. *Academica Fisip Untad*, 04(01), 783–798.
- Dike, E. E., & Madubueze, M. H. C. (2019). Democratic Leadership Style and Organizational Performance: An Appraisal. *International Journal of March, 2019 Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 9(3), 129–138. <http://internationalpolicybrief.org/journals/international-scienti>
- Hamdani, N. A., & Ramdhani, A. (2019). *Teori Organisasi*. 12(2), 212.
- Julianto, B., & Agnanditiya Carnarez, T. Y. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi Professional: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja, Dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 676–691. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5.592>
- Jurnal, H., Rojab, A., Ardiansyah, A., & Pujiyanto, E. (2023). Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan Pengaruh Organizational Learning Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Dan Komitmen. *Jimak*, 2(1), 2809–2406.
- Mattayang, B. (2019). 247-349-1-Pb. *Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis*, Volume 2 N(4), 1–8.
- Muhammad Yahya, Nursinta, Nurul Annisa, & Sahrul. (2022). Gaya Kepemimpinan Mahasiswa. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(01), 110–125. <https://doi.org/10.24252/edu.v2i01.30054>
- Ninik Mega Pratiwi, & Manafe, L. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan. *Jurnal Visionida*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5675>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pujiyanto, W. E., Solikhah, A., & Supriyadi. (2022). Pengaruh Quality Of Work Life (QWL) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kompetensi Social Science*, 1(1), 1–11.
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>

Yusro, F. W., Pujiyanto, W. E., Solikhah, A., & Supriyadi, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pt. Maha Karya Putra Cabang Kabupaten Pasuruan. *SOSEBI: Jurnal Penelitian Mahasiswa Ilmu Sosial, Ekonomi, Dan Bisnis Islam*, 2(2), 169–181. <https://doi.org/10.21274/sosebi.v2i2.6434>