

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Manado

Sisilia Vivin Panggau<sup>1</sup>  
Ocky Sundari<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Universitas Kristen Satya Wacana, Indonesia

<sup>2</sup>Penulis koresponden: [ocky.sundary@uksw.edu](mailto:ocky.sundary@uksw.edu)

**Abstract.** *Performance is a result of the actions of employees who have completed a job within the scope of an organization or company. This research aims to examine the influence of employee performance at the Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado through democratic leadership style and work motivation. The sample used was 64 employees. The sampling technique used in this research was saturated sampling. The analysis technique used to answer the hypothesis is multiple linear regression, the processing process is assisted by the software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 23. Data collection techniques were obtained from questionnaires. Based on testing, research results show that leadership style and work motivation influence employee performance at the Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.*

**Keywords:** *Democratic leadership style; Work motivation; Employee performance.*

**Abstrak.** Kinerja adalah suatu hasil dari tindakan karyawan yang telah menyelesaikan suatu pekerjaannya di dalam lingkup sebuah organisasi atau perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kinerja karyawan di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado melalui Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja. sampel yang digunakan adalah 64 karyawan. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Teknik analisis yang digunakan dalam menjawab hipotesis adalah regresi linear berganda, pada proses pengolahannya dibantu dengan *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 23. Teknik pengumpulan data diperoleh dari kuesioner. Berdasarkan pengujian hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.

**Kata kunci:** Gaya kepemimpinan demokratis; Motivasi kerja; Kinerja karyawan.

---

#### Article Info:

Received: November 28, 2023

Accepted: January 3, 2024

Available online: May 9, 2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1696>

## LATAR BELAKANG

Seiring dengan perkembangan globalisasi dalam dunia usaha yang semakin maju, setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan mengelola sumber daya manusia itu dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan perusahaan. Karyawan merupakan aset utama perusahaan dan mempunyai peran penting dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas perusahaan (Caissar *et al.*, 2022). Salah satu aktivitas perusahaan dipengaruhi oleh sistem pola hubungan yang terjadi di dalamnya, baik hubungan dengan sesama karyawan maupun dengan atasan. Pola hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja di perusahaan tersebut (Talli, 2022). Untuk itu dalam sebuah organisasi selalu dilakukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut masalah kepemimpinan, sebagai pimpinan yang pantas menjalankan fungsi organisasi dengan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang bekerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan.

Kinerja karyawan adalah salah satu faktor penting bagi perusahaan dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang bekerja di perusahaannya. Dengan penilaian kinerja, karyawan yang dianggap dapat memenuhi standar atau dapat lebih dari standar tolak ukur dapat diberikan penghargaan, sebaliknya bagi karyawan yang tidak dapat memenuhi standar ukur dapat diberikan konsekuensi (Widjaja, 2021). Kinerja dapat diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Andayani & Tirtayasa, 2019). Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja agar dapat memahami efektivitas dan keberhasilan kinerja karyawan (Kristianti *et al.*, 2021). Secara teori ada banyak faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri organisasi dan karyawan itu sendiri, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dan motivasi.

Gaya Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Jaya *et al.*, 2020; Susan, 2019). Selain itu, kondisi tersebut juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Sehingga kepemimpinan merupakan sebuah faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi dan memberikan arahan kepada para karyawan, apalagi saat ini sistemnya sudah beranjak serba terbuka maka sosok kepemimpinan yang menguatkan para karyawannya (Jaya *et al.*, 2020).

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku atau tipe kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin organisasi dan para pengikutnya. Perilaku para pemimpin tersebut dipahami sebagai gaya kepemimpinan. Beragam jenis gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum. Salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini lebih banyak diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Ferils dan Utami (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah cara seorang pemimpin menghargai setiap potensi yang ada dalam organisasinya, pemimpin senantiasa menerima saran dan

pendapat, bahkan kritik dari bawahannya, dan mereka dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Susanti (2015), gaya kepemimpinan demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Menerapkan pendekatan dua arah, yakni pemimpin tidak memaksakan keputusan sepihak kepada tim, yaitu dalam hal membuat keputusan, pemimpin demokratis menerima pendapat atau masukan dari bawahannya walaupun pemimpin mempunyai wewenang dalam mengatur bawahan di dalam organisasi. 2) Mendorong partisipasi dan keterlibatan, yakni memberikan kesetaraan hak kepada karyawan dalam menyampaikan pendapat, saran, dan kritik. 3) Menghargai ide dan kreativitas yakni keterbukaan terhadap ide dan kreativitas dari karyawan, pemimpin tidak memanfaatkan posisi sebagai orang yang paling benar dan tidak menganggap karyawan sebagai anggota tim yang tidak berpengalaman atau tidak terampil.

Kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja para karyawan merupakan kepemimpinan yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan semua yang menjadi tugasnya dalam bekerja (Jaya *et al.*, 2020). Namun, permasalahan yang sering terjadi apabila pemimpin yang demokratis yaitu saat mendiskusikan suatu masalah serta dalam mengambil keputusan akan sulit apabila setiap kelompok tidak dapat berkomunikasi dengan baik. Dalam sebuah organisasi penyampaian ide/pendapat yang banyak akan sulit dalam mendapatkan solusi dan akan menyebabkan perdebatan dalam diskusi. Banyaknya pendapat dan ide membuat pemimpin harus memutuskan keputusan mana yang harus diambil dan tentunya tidak semua karyawan bisa menerima hal tersebut. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karenanya keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada sikap, kewibawaan, dan integritas pemimpin itu di dalam membangun motivasi dalam diri setiap orang karyawan, pegawai atau kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi kerja seseorang untuk berprestasi.

Menurut Afrina (2021), motivasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan sikap yang dapat berpengaruh pada individu agar dapat mencapai tujuan individu yang berupa hal yang spesifik. Nilai dan sikap yang dimaksud adalah sesuatu yang invisible dan memberikan kekuatan yang dapat mendorong individu untuk dapat bertindak laku dalam mencapai tujuan, dorongan yang dimaksud terdiri atas dua komponen, antara lain: arah perilaku (kerja dalam mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (semaksimal apa kekuatan usaha individu dalam bekerja). Motivasi terdiri dari perasaan yang unik, serta pikiran dan pengalaman masa lalu yang adalah bagian dalam hubungan internal dan eksternal lembaga. Disisi lain motivasi juga dapat berarti dorongan individu dalam melakukan sebuah Tindakan karena terdorong oleh keinginannya. Jika individu dapat termotivasi, individu dapat membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena ingin memuaskan keinginan dari individu itu sendiri (Andayani & Tirtayasa, 2019).

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu kantor di Manado, yaitu Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado yang merupakan unit pelaksanaan teknis yang berada di bawah lingkungan Kementerian Perhubungan yang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan penerbangan pada bandar udara yang berada di Provinsi Sulawesi Utara, Gorontalo, Maluku, dan Maluku Utara. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di bidang keselamatan penerbangan, Kantor Otoritas Bandar Udara mempunyai pegawai yang bekerja untuk meningkatkan pelayanannya. Dilihat dari seberapa pentingnya Kantor Otoritas Bandar Udara bagi penerbangan di Indonesia, kantor tersebut seharusnya memiliki pegawai atau

tenaga kerja yang mampu bertanggung jawab dan memiliki kompetensi. Seiring dengan kegiatan yang dilaksanakan pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado ini menjadikan adanya perubahan kehidupan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat di sekitarnya. Perkembangan-perkembangan yang terjadi semakin menuntut organisasi untuk memperbaiki hal-hal yang terjadi dalam organisasi agar menjadi lebih baik. Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia, karena arus globalisasi yang semakin maju sangat memerlukan sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas dan profesional dalam pekerjaannya, sehingga organisasi dapat meningkatkan mutu dan kinerja karyawannya.

Dari hasil wawancara dengan salah satu kepala bidang tata usaha di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado ditemukan fakta dan informasi pada objek penelitian bahwa terjalinnya komunikasi yang harmonis antara atasan dan bawahan, pimpinan senantiasa memberi pendampingan kepada bawahan untuk berinovasi dan menuangkan kreatifitas dalam bekerja, pimpinan selalu berupaya membangun semangat kerja pegawainya dalam setiap rapat maupun proses komunikasi, pemimpin menganggap bawahan sebagai rekan kerja, serta pemimpin selalu melibatkan pegawai dalam pengambilan kebijakan strategis instansi. Namun, permasalahan yang sering terjadi adalah saat mendiskusikan suatu masalah dan mengambil keputusan akan mengalami kendala, karena banyaknya ide/pendapat yang membuat pimpinan harus memutuskan jalan apa yang harus diambil dan tidak semua karyawan bisa menerima hal tersebut. Kendala lain yang dihadapi dalam mencapai tujuan organisasi adalah sering dijumpai masih ada karyawan yang selalu datang terlambat dan pulang lebih awal, mereka cenderung tidak menyelesaikan tugasnya dengan baik, mereka sering bermalas-malasan dalam bekerja, dan tergesa-gesa dalam menjalankan tugas (Susan, 2019). Dengan demikian, peran pemimpin sangat dibutuhkan dengan tujuan pengawasan terhadap kinerja dan pemberian motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka sendiri.

Penelitian terdahulu oleh Hasbiana (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV Karya Pertiwi Medan. Selanjutnya, penelitian oleh Gusti (2019) menyimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta nilai dari hasil persamaan koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mampu menjelaskan variabel dependen pada kinerja karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang efektif dan motivasi yang semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pula.

Dari penjelasan tentang penelitian terdahulu tersebut, variabel yang digunakan sama dengan hasil penelitian yang bervariasi, seperti Hasbiana (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, Gusti (2019) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif.

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, beberapa permasalahan yang mendasari penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Selanjutnya, tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh gaya kepe-

pinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Kinerja Karyawan**

Karyawan memiliki kualifikasi yang berbeda-beda dalam berkomunikasi dengan karyawan lainnya. Perbedaan bakat yang dimiliki karyawan berpengaruh pada penyelesaian pekerjaan, sehingga kinerja menjadi masalah individu yang ditanggung oleh setiap karyawan. Kinerja terbentuk dari usaha dan kesempatan, serta berkat yang didapat oleh individu. Hal ini membuktikan bahwa kinerja adalah konsekuensi pekerjaan karyawan pada periode tertentu yang akan menghasilkan prestasi (Adi, 2022; Afandi 2018). Menurut Ilyas dan Amelia (2021), berdasarkan aspek kuantitas dan kualitas, kinerja merupakan hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab karyawan. Di sisi lain, dari aspek organisasional, kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan itu sendiri, baik kemampuan dalam teori dan praktik. Selain itu, pengetahuan dapat membantu karyawan untuk dapat mencapai hasil kerja yang lebih maksimal. Karena kesuksesan perusahaan dilihat dari kinerja karyawan, maka perusahaan memberikan tuntutan kepada karyawan agar mampu meningkatkan kinerjanya (Susanti *et al.*, 2021).

Menurut Mangkunegara (2018), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang menggambarkan keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam jangka waktu yang ditentukan sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi. Berdasarkan uraian definisi kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan definisi menurut (Mangkunegara, 2018; Widayati *et al.*, 2022) sebagai acuan. Empat indikator pengukuran kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2018) meliputi: (1) Kualitas kinerja karyawan yaitu prasyarat agar perusahaan dapat bersaing dalam berbagai bentuk persaingan. (2) Kuantitas kinerja karyawan yang menggambarkan waktu kerja serta melaksanakan tugas yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua tingkatan manajemen. (3) Ketaatan pada pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. (4) Tanggung jawab yang dimaknai bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang dilakukan.

### **Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan merupakan aturan yang dipakai seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan menggunakan cara yang diinginkan dalam sebuah organisasi (Alfero *et al.*, 2021). Dalam organisasi, gaya kepemimpinan sangat diperlukan karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik serta mampu mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga apa yang diharapkan dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi (Oktarini, 2021; Afandi, 2018).

Menurut Laliasa *et al.* (2018), gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan yang digunakan oleh atasan untuk mempengaruhi bawahan yang ingin berpartisipasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai kegiatan yang ditentukan bersama oleh atasan dan bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis ini dijadikan sebagai acuan dalam proses pembentukan kebijakan organisasi untuk kepentingan bersama, yaitu

pemimpin mengevaluasi segala kemungkinan pendapat dan saran dari yang ada dalam kelompok maupun selalu terbuka terhadap kritik dan saran. Dengan pengambilan keputusan seperti itu, maka pengambilan kebijakan strategis dapat melibatkan semua anggota untuk mencapai konsensus dengan tujuan meminimalkan konflik yang ada dalam organisasi (Ferils & Utami, 2022).

Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan (Susanti, 2015). Menurut Mattayang (2019), lima gaya kepemimpinan terdiri atas:

- a) Jenis pemimpin yang otokratis, yaitu jenis pemimpin yang serupa berpendapat bahwa organisasi merupakan milik individu. Dengan pendapat bahwa dia merupakan segalanya bagi organisasi tersebut, pemimpin jenis ini kerap kali memperlakukan bawahan sebagai perlengkapan saja.
- b) Jenis pemimpin yang militeristik, Pemimpin yang bertipe militeristik bahagia dengan formalitas. Mereka kerap menuntut ketertiban yang besar dari bawahan guna mencapai tujuan. Kadangkala, pemimpin militeristik tidak suka menerima kritikan serta menggemari upacara-upacara simbolis.
- c) Jenis pemimpin yang paternalistis, Gaya pemimpin menggerakkan bawahan seperti seorang ayah yang memusatkan anak-anaknya. Seringkali pemimpin bergaya ini sangat melindungi bawahan serta sedikit memberi peluang kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
- d) Jenis pemimpin yang kharismatik, Pemimpin yang masuk dalam jenis ini memiliki energi tarik yang amat besar untuk bawahannya. Energi tersebut dapat berasal dari keramahannya, kecerdasannya, atau pun sebab dia bisa memanusiaikan para bawahannya. Pemimpin yang semacam ini dekat dengan bawahan serta karenanya banyak yang menyukainya
- e) Jenis pemimpin yang demokratis. Jenis pemimpin demokratis dapat menggerakkan bawahannya bekerja dalam tim. Pemimpin yang demokratis merupakan orang yang terbuka terhadap kritik dan masukan dari siapa pun, selama hal itu sesuai dengan tujuan serta kemaslahatan bersama.

Berdasarkan uraian definisi pada gaya kepemimpinan demokratis, penelitian ini menggunakan definisi menurut Susanti (2015), sedangkan lima dimensi gaya kepemimpinan demokratis (Susanti, 2015) meliputi: (1) Kemampuan mengambil keputusan dan pendekatan sistematis terhadap sesuatu yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat. (2) Kemampuan komunikasi dan kesanggupan dalam menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan agar orang lain tersebut dapat memahami apa yang dimaksud secara langsung dan tidak langsung. (3) Kemampuan saling menghargai, menghargai setiap potensi individu, dan bersedia mengakui kemampuan karyawan. (4) Kritik dan saran yang diperoleh dengan mendengarkan kritik maupun saran dari bawahan sebagai hal wajar dalam organisasi. (5) Kemampuan mengendalikan bawahan, yaitu seorang pemimpin harus memiliki keinginan membuat orang lain untuk mengikuti keinginannya dengan menggunakan kemampuan pribadi dan kekuasaan jabatan secara efektif pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang.

## Motivasi Kerja

Motivasi merupakan kemampuan tersembunyi yang ada pada diri individu yang dapat dikembangkan melalui penerapan tekanan eksternal (Abdullah & Winarno, 2022). Menurut Liliana dan Kadang (2021), motivasi merupakan salah satu faktor yang menyebabkan kinerja karyawan. Apabila motivasi yang diberikan kurang, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan. Musyawwir *et al.* (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan isi penting dan sering disinggung secara terbuka maupun terselubung oleh pimpinan organisasi.

Menurut Sari dan Aziz (2019), motivasi kerja adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja karyawan agar mau bekerja dengan segala upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan pendefinisian oleh Sari dan Aziz (2019) sebagai acuan. Empat indikator pengukuran motivasi kerja (Sari & Aziz, 2019) terdiri atas: (1) Keberhasilan/pencapaian prestasi yang dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas perusahaan, (2) Penghargaan adalah usaha untuk menumbuhkan perasaan diterima di lingkungan kerja. (3) Tanggung jawab sebagai suatu keadaan yang wajib menanggung segala sesuatu ketika dituntut, dipersilahkan, diperkarakan, dan sebagainya atau menanggung segala akibatnya. (4) Pengembangan sebagai proses yang digunakan untuk mengembangkan sesuatu.

## Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

### Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang partisipatif di mana para pemimpin mengakui bahwa itu adalah tugas mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas karyawannya dengan menekankan tanggung jawab dan hubungan kerja yang baik antarkaryawan (Irdayanti *et al.*, 2021). Penelitian yang dilakukan Sodikun (2022) dan Susanti (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian terdahulu tersebut menjadi acuan bagi pembentukan hipotesis kesatu (H1) dalam penelitian ini yaitu:

H1: Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Hasibuan dan Purba (2016), motivasi merupakan dorongan atau pemberian daya penggerak yang dapat membuat antusiasme kerja seseorang meningkat, mampu menjalin kerja sama, bekerja secara efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upaya dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Pemberian motivasi kerja terhadap karyawan memberikan dampak bagi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi.

Penelitian yang dilakukan Seo *et al.* (2020) menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila seseorang termotivasi, maka ia akan berusaha sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Supaya karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka perusahaan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitasnya dengan memiliki sikap kejujuran, pengabdian, tanggung jawab, disiplin, dan wibawa, sehingga mereka dapat memberikan kinerja yang baik. Penelitian terdahulu tersebut menjadi acuan bagi pembentukan hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini yaitu:

H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

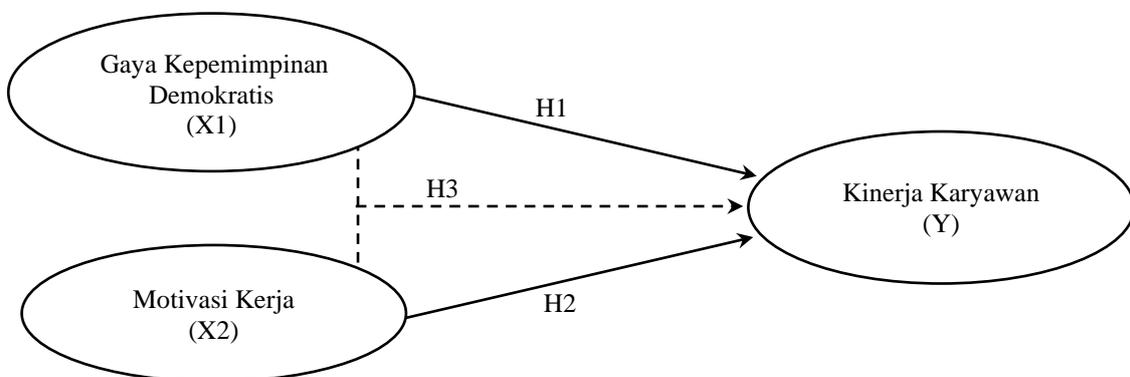
### **Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Hasibuan dan Purba (2016), gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya. Dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya secara persuasif, maka hal itu akan menciptakan kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting adalah mampu menumbuhkan partisipasi bawahan. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar berprestasi dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja mereka. Penelitian oleh Dude *et al.* (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu tersebut menjadikan acuan bagi pembentukan hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

H3: Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan.

#### **Model Penelitian**

Penelitian ini berfokus untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan demokratis (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dalam hubungan persamaan regresi linear berganda (Gambar 1). Penelitian ini mengajukan tiga hipotesis untuk mengungkap signifikansi pengaruh kedua variabel bebas (X1 dan X2) terhadap variabel terikat (Y) dengan pengujian pengaruh secara parsial dan simultan.



**Gambar 1. Model Penelitian**

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu dengan pengambilan sampel dilakukan secara acak. Analisis penelitian ini dilakukan secara deskriptif-

kuantitatif dengan tujuan untuk menguji ketiga hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan data primer dengan mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner dengan *google form*. Penelitian deskriptif kuantitatif ini merupakan suatu metode yang ditujukan untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara objektif menggunakan angka atau numerik, mulai dari pengumpulan data, penafsiran data, dan penyajian hasilnya.

### Populasi, Sampel, dan Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2011), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam suatu penelitian untuk dianalisis dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado yang berjumlah 60 orang pegawai. Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *sampling* jenuh. Teknik *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel yang menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2013). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara penyebaran kuesioner untuk memperoleh data primer dari sampel. Penyebaran angket/kuesioner kepada responden dilakukan menggunakan *Google form*. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2019).

### Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Definisi operasional variabel merupakan pemahaman atas aspek penelitian mengenai bagaimana cara mengukur variabelnya. Variabel yang diteliti perlu didefinisikan dalam bentuk yang pasti dan tidak membingungkan. Definisi operasional dan indikator ketiga variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 1.

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara simultan dua variabel bebas. Penelitian ini menggunakan *software* SPSS (*Statistical Package fore the Social Science*) dalam melakukan pengolahan data. Persamaan regresi berganda pada penelitian ini tersaji pada persamaan [1].

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e \text{ -----}[1]$$

Keterangan:

- Y = Kinerja karyawan
- a = Konstanta
- $b_1, b_2$  = Koefisien regresi
- $X_1$  = Gaya kepemimpinan demokratis
- $X_2$  = Motivasi kerja
- e = *Error terms*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif Karakteristik Responden

Populasi penelitian ini adalah pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang be-

kerja di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado sebanyak 64 orang responden. Karakteristik responden yang diperoleh meliputi data jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan terakhir, lama/masa kerja, dan pendapatan per bulan (Tabel 2).

**Tabel 1. Variabel dan definisi, Dimensi, dan Indikator**

No	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Sumber
1	<b>Kinerja Karyawan</b> Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang menggambarkan keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam jangka waktu yang ditentukan sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas kinerja karyawan</li> <li>• Kuantitas kinerja karyawan</li> <li>• Ketaatan pada pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan</li> <li>• Tanggung jawab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi diri karyawan yaitu kemampuan terhadap pekerjaan.</li> <li>• Hasil dari pekerjaan yang selesai sesuai target.</li> <li>• Tepat waktu</li> <li>• Menjalankan SOP perusahaan</li> <li>• Disiplin</li> <li>• Berpikir sebelum bertindak dalam melakukan pekerjaan.</li> </ul>	Mangkunegara (2018)
2	<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b> Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mengambil keputusan</li> <li>• Kemampuan komunikasi</li> <li>• Saling menghargai</li> <li>• Kritik dan saran</li> <li>• Kemampuan mengendalikan bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat keputusan dan aktivitas kerja demi mencapai tujuan organisasi</li> <li>• Menyampaikan pesan kepada bawahan dengan baik agar mudah dimengerti.</li> <li>• Menghargai setiap potensi dan keahlian bawahan</li> <li>• Mau menerima pendapat, kritik dan saran</li> <li>• Menggerakkan bawahan dengan komunikasi secara langsung.</li> </ul>	Susanti (2015)
3	<b>Motivasi Kerja</b> Motivasi kerja adalah daya penggerak yang mencipta-kan kegairahan kerja karyawan agar mau bekerja dengan segala upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan tercapai dengan baik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keberhasilan/pencapaian prestasi</li> <li>• Penghargaan</li> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Pengembangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan melakukan pola tingkah laku untuk mencapai hasil tertentu.</li> <li>• Hasil atas apa yang dilakukan</li> <li>• Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan.</li> <li>• Mengembangkan kemampuan diri melalui keahlian.</li> </ul>	Sari dan Aziz (2019)

Berdasarkan data pada Tabel 2, mayoritas pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado adalah laki-laki dengan jumlah 34 orang, sedangkan perempuan sebanyak 30 orang. Pada kategori usia, responden berusia kurang dari 25 tahun berjumlah 4 orang, berusia 26-30 tahun berjumlah 10 orang, pada rentang 30-35 tahun berjumlah 20 orang, usia 36-40 tahun berjumlah 20 orang, sedangkan pegawai berusia lebih dari 40 tahun berjumlah 10 orang. Untuk kategori masa kerja, pegawai dengan masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 4 orang, dalam masa 1-2 tahun berjumlah 30 orang, dan masa kerja lebih dari 3 tahun berjumlah 30 orang. Latar belakang pendidikan terakhir responden, untuk kategori SLTA berjumlah 10 orang, Diploma berjumlah 20 orang, dan pendidikan S1 berjumlah 34 orang. Pendapatan per bulan responden pada kisaran Rp1-3 juta berjumlah 10 orang, Rp3-5 juta berjumlah 24 orang, Rp5-10 juta berjumlah 20 orang, dan lebih dari Rp10 juta berjumlah 10 orang.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Keterangan	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	34	60,0%
	Perempuan	30	40,0%
Umur	<25 tahun	4	6,0%
	26-30 tahun	10	16,0%
	31-35 tahun	20	31,0%
	36-40 tahun	20	31,0%
	>40 tahun	10	16,0%
Masa kerja	<1 tahun	4	1,0%
	1-3 tahun	30	49,5%
	>3 tahun	30	49,5%
Pendidikan terakhir	SLTA	10	16,0%
	Diploma	20	31,0%
	S1	34	53,0%
Pendapatan per bulan	Rp1-3 juta	10	16,0%
	Rp3-5 juta	24	37,0%
	Rp5-10 juta	20	31,0%
	>Rp10 juta	10	16,0%

Sumber: Data primer diolah (2023).

## Uji Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan SPSS *for Windows versi 25.0*. dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan terhadap jawaban dari 64 responden. Untuk membandingkan nilai r-hitung dengan r-tabel perlu diketahui r table dengan *degree of freedom* (df)=n-2, (df)=90-2, (df)=88 dengan nilai signifikansi 5% atau 0,05, maka didapatkan angka r-tabel sebesar 0,207. Semua indikator menunjukkan nilai yang valid dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 5% (lihat Tabel 3). Dengan hasil tersebut, maka indikator-indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Butir	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,916	0,207	Valid
	Y.2	0,944		Valid
	Y.3	0,920		Valid
	Y.4	0,873		Valid
	Y.5	0,918		Valid
	Y.6	0,916		Valid
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	X1.1	0,936	0,207	Valid
	X1.2	0,917		Valid
	X1.3	0,927		Valid
	X1.4	0,939		Valid
	X1.5	0,927		Valid
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0,940	0,207	Valid
	X2.2	0,946		Valid
	X2.3	0,944		Valid
	X2.4	0,925		Valid

Sumber: Data primer diolah, 2023

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berfungsi untuk menghitung suatu kuesioner yang berupa indikator dari variabel. Reliabel atau tidaknya suatu kuesioner dilihat melalui jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan, jawaban selalu stabil dan konstan dari masa ke masa. Untuk menguji reliabilitas dapat menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dinyatakan reliabel, jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  (Sugiyono, 2013). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 4.

Berdasarkan data pada Tabel 4, uji reliabilitas instrumen penelitian ini dilakukan terhadap butir pernyataan yang dinyatakan valid. Hasil koefisien reliabilitas variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0,959, motivasi kerja 0,947, dan kinerja karyawan sebesar 0,954. Seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa ketiga variabel dinyatakan reliabel atau lolos uji reliabilitas dan dapat dilanjutkan pada analisis selanjutnya.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya kepemimpinan demokratis (X1)	0,959	Reliabel
Motivasi kerja (X2)	0,947	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,954	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2023).

## Analisis Statistik Deskriptif

### Statistik Deskriptif Indikator Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan memiliki 6 butir pernyataan. Tabel 5 menampilkan rincian jawaban responden terhadap butir pernyataan kinerja karyawan yang diukur berdasar-

kan skala Likert. Data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa butir pernyataan dengan nilai terendah adalah indikator *tepat waktu* dengan nilai 4,2 yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Butir pernyataan dengan nilai tertinggi adalah indikator *hasil dari pekerjaan yang selesai sesuai target* dengan nilai 4,5 yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Total nilai rata-rata variabel kinerja karyawan adalah 4,4 yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado memiliki kinerja yang baik berdasarkan pengukuran indikator ketelitian, kerapian, ketepatan waktu, kedisiplinan, prestasi, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

**Tabel 5. Deskriptif Butir Variabel Kinerja Karyawan**

No	Butir Pernyataan	Mean	Kategori
1	Potensi diri karyawan yaitu kemampuan terhadap pekerjaan.	4.4	Sangat Tinggi
2	Hasil dari pekerjaan yang selesai sesuai target.	4.5	Sangat Tinggi
3	Tepat waktu.	4.2	Sangat Tinggi
4	Menjalankan SOP perusahaan.	4.3	Sangat Tinggi
5	Disiplin	4.3	Sangat Tinggi
6	Berpikir sebelum bertindak dalam melakukan pekerjaan.	4.5	Sangat Tinggi
Rata-rata nilai variabel kinerja karyawan		4.4	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2023).

### Statistik Deskriptif Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

Variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki 5 butir pernyataan. Tabel 6 menunjukkan rincian hasil jawaban responden terhadap butir pernyataan variabel gaya kepemimpinan demokratis yang diukur berdasarkan skala Likert. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 6, butir pernyataan variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan nilai terendah adalah *pemimpin selalu terbuka menerima saran dan kritik dari pegawai* bernilai 3,7 yang masuk dalam kategori tinggi, sedangkan butir pernyataan dengan nilai tertinggi adalah *pimpinan selalu melakukan komunikasi dua arah dan secara langsung* dengan nilai 4,3 yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Total nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan demokratis adalah 4,0 yang masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Manado merasa bahwa pimpinan mereka mampu menginspirasi dan memotivasi para karyawan untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan bekerja sama demi mewujudkan visi dan misi organisasi.

**Tabel 6. Deskriptif Butir Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis**

No	Butir Pernyataan	Mean	Kategori
1	Membuat keputusan dan aktivitas kerja demi mencapai tujuan organisasi.	4,2	Sangat Tinggi
2	Menyampaikan pesan kepada bawahan dengan baik agar mudah dimengerti.	4,2	Sangat Tinggi
3	Menghargai setiap potensi dan keahlian bawahan.	4,0	Tinggi
4	Mau menerima pendapat, kritik dan saran.	3,7	Tinggi
5	Menggerakkan bawahan dengan komunikasi secara langsung.	4,3	Tinggi
Rata-rata nilai variabel gaya kepemimpinan demokratis		4,0	Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2023).

## Statistik Deskriptif Indikator Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja memiliki 4 butir pernyataan, Tabel 7 menunjukkan rincian jawaban responden terhadap butir pernyataan variabel motivasi kerja yang diukur berdasarkan skala Likert. Tabel 7 menunjukkan bahwa butir pernyataan variabel motivasi kerja dengan nilai terendah adalah indikator *kemampuan melakukan pola tingkah laku untuk mencapai hasil tertentu* dan indikator *hasil atas apa yang dilakukan* dengan nilai 4,0 yang masuk dalam kategori tinggi. Butir pernyataan dengan nilai tertinggi adalah indikator *mengembangkan kemampuan diri melalui keahlian* dengan nilai 4,3 yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Total nilai rata-rata variabel motivasi kerja adalah 4,1 yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado memiliki ikatan secara emosional untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Hasil tersebut juga mengindikasikan adanya kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja kuat akan setia terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

**Tabel 7. Deskriptif Butir Variabel Motivasi Kerja**

No	Butir Pernyataan	Mean	Kategori
1	Kemampuan melakukan pola tingkah laku untuk mencapai hasil tertentu	4,0	Tinggi
2	Hasil atas apa yang dilakukan	4,0	Tinggi
3	Ketetapan waktu dalam melakukan pekerjaan	4,2	Sangat Tinggi
4	Mengembangkan kemampuan diri melalui keahlian	4,3	Sangat Tinggi
Rata-rata nilai variabel Motivasi Kerja		4,1	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2023).

## Statistik Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif variabel digunakan untuk mengidentifikasi nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan standar deviasi setiap variabel yang diuji. Hasil deskripsi data variabel penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 8. Data pada Tabel 8 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai terendah sebesar 27, sedangkan nilai tertinggi 40. Nilai rata-rata sebesar 33 dengan standar deviasi 3. Motivasi kerja memiliki nilai minimum 24, sedangkan nilai maksimum 40 dengan nilai rata-rata sebesar 34. Selanjutnya, nilai minimum variabel kinerja karyawan sebesar 13, nilai maksimumnya sebesar 20, dan nilai rata-rata sebesar 16. Dari hasil tersebut, nilai standar deviasi ketiga variabel lebih kecil dari nilai rata-rata yang bermakna bahwa data variabel memiliki sebaran data yang kurang variatif atau data bersifat homogen.

**Tabel 8. Deskriptif Statistik Variabel Penelitian**

Variabel	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
Gaya kepemimpinan demokratis	27	40	33	3
Motivasi kerja	24	40	34	3
Kinerja karyawan	13	20	16	2

Sumber: Data primer diolah (2023).

## Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas yang ditunjukkan pada Tabel 9, penelitian ini menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* untuk menguji normalitas. Apabila nilai signifikansi di bawah 0,05, maka distribusi data penelitian ini dianggap tidak normal. Sebaliknya, apabila nilai signifikansinya lebih dari 0,05, maka data penelitian ini dikatakan berdistribusi normal. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal, karena nilai signifikansinya lebih dari 0,05 yaitu 0,073.

**Tabel 9. Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<i>Unstandardized Residual</i>	
N		90	
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	,0000000	
	<i>Std. Deviation</i>	,84076423	
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	,135	
	<i>Positive</i>	,056	
	<i>Negative</i>	-,135	
<i>Test Statistic</i>		,135	
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		,000 <sup>c</sup>	
<i>Monte Carlo Sig. (2-tailed)</i>	<i>Sig.</i>	,067 <sup>d</sup>	
	99% <i>Confidence Interval</i>	<i>Lower Bound</i>	,060
		<i>Upper Bound</i>	,073

<sup>a</sup>Test distribution is Normal.

<sup>b</sup>Calculated from data.

<sup>c</sup>Lilliefors Significance Correction.

<sup>d</sup>Based on 10000 sampled tables with starting seed 743671174.

Sumber: Data primer diolah (2023).

### Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka model penelitian ini mengalami masalah heteroskedastisitas, sedangkan apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05, maka model penelitian ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Berdasarkan uji *Glejser* pada Tabel 10 dapat didapatkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X1) 0,643. Sementara itu, nilai signifikansi variabel motivasi kerja (X2) 0,501 dan kinerja karyawan (Y) 0,630. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa koefisien semua variabel lebih besar dari 0,05. Artinya, model penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	<i>Coefficients<sup>a</sup></i>			t	Sig.
	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
(Constant)	,504	,177		2,855	,005
1 Gaya kepemimpinan	,016	,034	,197	,465	,643
Motivasi kerja	-,034	,050	-,298	-,676	,501
Kinerja karyawan	,035	,073	,171	,484	,630

<sup>a</sup>*Dependent Variable: ABS\_RES1*

## Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui terjadi atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dengan angka *Tolerance* lebih dari 0,1 dan memiliki nilai kurang dari 12 (Ghozali, 2010). Berdasarkan Tabel 11, variabel gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja sebesar 0,114 dan nilai VIP sebesar 8,779. Dengan demikian, nilai *tolerance* masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,1 dengan VIF lebih besar dari 10, sehingga model penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinearitas.

**Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	-,731	,265		-2,752	,007		
1 Gaya kepemimpinan	,213	,038	,542	5,587	,000	,114	8,779
Motivasi kerja	,431	,098	,425	4,384	,000	,114	8,779

<sup>a</sup>Dependent Variable: kinerja karyawan  
Sumber: Data primer diolah (2023).

## Hasil Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Uji koefisien determinasi dilakukan dengan uji *R-Square*. Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mampu mempengaruhi variasi pada variabel dependen. Semakin tinggi nilai *adjusted R-square* dapat menunjukkan makna bahwa model yang digunakan semakin baik. Tabel 12 menunjukkan hasil bahwa nilai *r-square* variabel gaya kepemimpinan demokratis senilai 0,908. Artinya, variabel motivasi kerja mampu mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 90,8%, sedangkan variabel motivasi kerja memiliki nilai *r-square* sebesar 0,905, yang artinya variabel motivasi kerja mampu mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 90,5%.

**Tabel 12 Hasil Uji R-Square**

Model	Model Summary			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,953 <sup>a</sup>	,908	,905	,79912

<sup>a</sup>Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja.  
Sumber: Data primer diolah (2023).

## Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh seluruh variabel independen (X1 dan X2) terhadap variabel dependen (Y) secara simultan (Ghozali, 2018). Hasil uji F penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 13. Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 13, hasilnya menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari *alpha* 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja mampu mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara simultan.

**Tabel 13. Hasil Uji F**

<i>F Statistic</i>	<i>Sig.</i>
282,411	0,000

Sumber: Data primer diolah (2023).

### Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan antara nilai t-hitung dan t-tabel. Kriterianya adalah t-hitung lebih besar dari t-tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen (Octaviani *et al.*, 2021). Hasil uji t pada penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 14.

Data pada Tabel 14 menunjukkan hasil pengukuran bahwa koefisien gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0,182 bernilai positif dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika gaya kepemimpinan demokratis bertambah satu satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,182. Selanjutnya, koefisien motivasi kerja sebesar 0,071 bernilai positif dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,353 > 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan jika motivasi kerja bertambah sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan tidak mengalami perubahan. Artinya, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 14. Hasil Uji t**

Variabel Independen	Variabel Independen	B	t	Sig.
Gaya kepemimpinan demokratis	Kinerja karyawan	0,462	3,574	0,001
Motivasi kerja		0,125	0,933	0,353

Sumber: Data primer diolah (2023).

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado. Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis pertama (H1) yang dirumuskan dalam penelitian ini dapat diterima. Pengaruh signifikan tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ .

Hasil tersebut juga didukung data primer yang menunjukkan bahwa rata-rata nilai gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan masing-masing sebesar 4,0 dan 1,6 yang masuk kedalam kategori tinggi. Artinya, gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado dapat dikatakan baik. Menurut Susanti (2015) serta Susanty dan Baskoro (2012), indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis, salah satunya adalah kemampuan mendorong para bawahan untuk menggunakan daya kognitif dan daya nalarnya dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dengan mendorong penggunaan daya inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan tugas. Salah satu indikator yang dikemukakan

oleh Susanti (2015) ditunjukkan melalui pemimpin tim yang mau menerima saran dari bawahannya. Ini berdampak pada kinerja karyawan yang membaik, karena pemimpin menerima kritik dan saran dari bawahannya, sehingga kinerja karyawan di kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi wilayah VIII Manado akan meningkat apabila mendapat dorongan gaya kepemimpinan demokratis. Demikian pula sebaliknya, jika karyawan tidak didorong dengan kepemimpinan demokratis akan mengakibatkan kinerja mereka dapat menurun.

Kepemimpinan demokratis mempunyai peran sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena gaya kepemimpinan demokratis yang efektif memberikan arahan terhadap usaha-usaha karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Adinata (2015) menyatakan bahwa pemimpin selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan. Selain itu, pemimpin juga dapat menerima saran dan pendapat, bahkan kritik dari bawahannya. Para bawahan sebaiknya dilibatkan secara aktif dalam setiap proses pengambilan keputusan. Hal ini terbukti diterapkan oleh Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado yang berupaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara pimpinan mengutamakan komunikasi dan kerjasama tim agar tujuan dapat tercapai dengan baik. Kondisi ini sejalan dengan hasil penelitian Tintin S. (2010); Surjosuseno (2015); dan Waliningsuci et al. (2011) yang menemukan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, nilai signifikansi yang diperoleh menunjukkan nilai  $0,353 > 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *motivasi kerja* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Perubahan pada motivasi kerja, maka kinerja karyawan tidak mengalami perubahan.

Hal tersebut juga didukung data primer yang menunjukkan bahwa rata-rata nilai motivasi kerja dan kinerja karyawan masing-masing sebesar 4,1 dan 4,4 yang masuk ke dalam kategori tinggi. Artinya, motivasi kerja dan kinerja karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado menunjukkan hasil yang baik. Kinerja karyawan tidak mengalami perubahan meskipun motivasi kerja berubah. Hasil ini menunjukkan hasil yang bertentangan dengan penelitian Jufrizen (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, indikator penelitian ini yang berhubungan dengan motivasi kerja memiliki nilai rata-rata yang rendah.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa standar utama dalam mengukur kinerja, salah satunya dengan mengukur tingkat kehadiran, yaitu asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya melalui daftar hadir. Jika kehadiran karyawan di bawah standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut tidak mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi. Hal tersebut juga berlaku di Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado. Untuk mencapai hal tersebut, pimpinan kantor memberikan motivasi kepada seluruh karyawannya untuk selalu hadir tepat waktu agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik meskipun hal itu tidak berpengaruh kuat. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan Marjaya dan Pasaribu (2019); Hasibuan dan Purba

(2017); Jufrizen (2018); serta Farisi *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado. Hal ini dibuktikan dengan pengaruh variabel X1 (gaya kepemimpinan demokratis) dan variabel X2 (motivasi kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) masing-masing nilai t-hitung  $3,538 < 3,574$ , sehingga gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat terjadi, Hamidi (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja mengacu pada kondisi emosional pada diri karyawan untuk selalu ikut terlibat aktif dengan perusahaan. Dengan motivasi kerja yang kuat, karyawan akan termotivasi untuk lebih loyal kepada perusahaan. Susanti (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat timbul dalam diri karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, tugas yang signifikan, berbagai keahlian, umpan balik pada gaya kepemimpinan demokratis, keterlibatan dalam manajemen, dan gaya kepemimpinan.

Hal tersebut sejalan dengan hipotesis pertama (H1), yaitu karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado merasakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang dirasakan sudah sangat baik. Temuan tersebut juga sejalan dengan karakteristik karyawan pada Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado yang menunjukkan bahwa persentase karyawan dengan usia 40 atau lebih merupakan yang paling besar, mayoritas karyawan juga memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

Gaya kepemimpinan demokratis yang dimiliki seorang pemimpin dapat memberikan motivasi kerja dan keyakinan pada diri karyawan terhadap perusahaannya, sehingga karyawan dapat terlibat secara langsung pada setiap kegiatan perusahaan tersebut. Keterlibatan karyawan akan membawa dampak pada kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik akan memberikan kinerja yang semakin maksimal. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisyak dan Triyonowati (2016); Dalimunthe (2018); Riyadi (2011), Amalia *et al.*, (2016), Cahyono *et al.*, (2016); serta Reza dan Dirgantara (2010) yang menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga cenderung semakin baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kesatu (H1) diterima, yaitu gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif (searah) terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memiliki makna bahwa pimpinan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado

menunjukkan sikap perilaku yang demokratis kepada karyawan akan memicu meningkatnya kinerja karyawan, seperti rasa tanggung jawab, rasa hormat, simpati, dan empati demi kemajuan perusahaan. Selanjutnya, hipotesis kedua (H2) tidak diterima, karena temuan penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memiliki makna bahwa motivasi kerja di Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado dalam menciptakan layanan yang kreatif dan inovatif, mendorong karyawannya dalam memunculkan sikap tanggung jawab, rasa hormat, simpati dan empati demi kemajuan kantor ditemukan tidak memberikan pengaruh signifikan. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dapat diterima, karena gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara simultan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado akan menjadi faktor penting yang menentukan kinerja karyawan.

### **Keterbatasan dan Saran**

Sebagaimana penelitian-penelitian yang ada sebelumnya, hasil penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Model penelitian ini menunjukkan bahwa masih banyak faktor atau variabel lain di luar model yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak digunakan dalam model penelitian ini. Keterbatasan selanjutnya adalah penelitian ini hanya berfokus pada karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Wilayah VIII Manado. Penelitian mendatang diharapkan menggunakan sampel karyawan pada perusahaan lain. Selain itu, penelitian ini menghadapi kendala karena keterbatasan waktu dalam pengambilan data, sehingga jumlah data primer yang diperoleh kurang maksimal. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak hanya berfokus pada kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja. Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel independen lain, seperti variabel kerjasama tim, komunikasi, kompensasi, kondisi kerja, dan disiplin kerja. Selain itu, penelitian mendatang juga perlu menggunakan variasi pada variabel dependen yang tidak hanya sebatas kinerja karyawan melainkan kinerja perusahaan.

### **Daftar Referensi**

- Abdullah, L. M., & Winarno, A. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Rengat. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 9(3), 369–376. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i3.363>
- Adi, A. M. (2022). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19: Studi kasus PT Telekomunikasi Seluler (Grapari) Kota Makassar). *Balanca: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3(02), 43–47. <https://doi.org/10.35905/balanca.v3i02.2607>
- Adinata, U. W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship*, 9(2), 136–157.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator* (Cet. 1). Zanafra.

- Afrina, I. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Cv. Lancar Jaya Desa Karsa Jaya Belitang Jaya Oku Timur. *Jurnal AKTUAL*, 18(2), 68–77. <https://doi.org/10.47232/aktual.v18i2.65>
- Alfero, F. E., Taroreh, R. N., & Saerang, R. T. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Promosi Jabatan, dan Gaji terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. *Jurnal EMBA*, 9(4), 1082–1092.
- Amalia, D. R., Swasto, B., & Susilo, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1), 137–146.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Cahyono, W. A., Hamid, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Victory International Futures Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 33(2), 1–10.
- Caissar, C., Hardiyana, A., Nurhadian, A. F., & Kadir, K. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Acman: Accounting and Management Journal*, 2(1), 11–19. <https://doi.org/10.55208/aj.v2i1.27>
- Dalimunthe, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam Konsumsi. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 5(1), 53–62.
- Dude, R., Pakaya, A. R., & Podungge, R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Gorontalo). *Seiko: Journal of Management & Business*, 5(1), 346–354. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.2293>
- Farisi, S., Juli, I., & Muhammad, F. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 61–66. <https://doi.org/10.55208/aj.v1i2.20>
- Ferils, M., & Utami, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju. *Forecasting: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(1), 30–39.
- Ghozali, I. (2010). *Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Erlangga.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gusti, M. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Griya Brawijaya Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 8(1), 1–11.
- Hamidi, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 1–16.
- Hasbiana, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 316–329. <https://doi.org/10.46244/visipena.v9i2.462>

- Hasibuan, H. A., & Purba, R. B. (2016). Productivity Assessment (Performance, Motivation, and Job Training) using Profile Matching. *3*(12), 1–5.
- Ilyas, Y., & Amelia, K. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Zc. Assembling PT XYZ. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, *14*(2), 117–131. <https://doi.org/10.35508/jom.v14i2.4603>
- Irdyanti, I., Ansar, A., & Wahira, W. (2021). Kepemimpinan demokratis (Studi pada Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar). *Universitas Negeri Makassar*, 1-16. [http://eprints.unm.ac.id/19621/1/UPLOAD\\_Artikel\\_IRDA.pdf](http://eprints.unm.ac.id/19621/1/UPLOAD_Artikel_IRDA.pdf)
- Jaya, N., Muchtar, A., & Achsanuddin UA, A. N. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *Balanca: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, *2*(1), 35–43. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 “Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis dalam Era Digital.”* 405–424.
- Kristianti, L. S., Affandi, A., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Rozi, A. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Purwakarta. *Jurnal Perkusi: Pemasaran, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia*, *1*(1), 101–109. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i1.9987>
- Laliasa, G., Nur, M., & Tambunan, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. *Sigma: Journal of Economic and Business*, *1*(1), 42–52.
- Liliana, P. F., & Kadang, C. D. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Godrej Indonesia di Jakarta Timur. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, *3*(2), 435–442. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i2.11890>
- Mangkunegara, A. P., (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Remaja Rosdakarya.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Terj. Diana Angelica. Salemba Empat.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *JEMMA: Jurnal of economic Management and Accounting*, *2*(2), 45–52.
- Musyawwir, M., Ansyari, M. I., & Parawu, H. E., (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dadan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, *2*(2), 443–445.
- Nisyak, I. R., & Triyonowati, T. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, *5*(4).
- Octaviani, T., Hanifah, A., & Yulianto, A. (2021). *Pengaruh Citra Merek dan Kualitas Produk terhadap Keputusan Pembelian pada Produk Jamu Tolak Angin di Toko*

*Umi Dukuh Tengah*. 4(1), 68–80.

- Oktarini, O. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), 108–121. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1.700>
- Reza, R. A., & Dirgantara, I. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. *Tesis*, Universitas Diponegoro. <http://eprints.undip.ac.id/24466>
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 40–45.
- Sari, F. P., & Aziz, N. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja Karyawan Rocky Plaza Hotel Padang. *OSF Preprints m8pn3*, Center for Open Science, 1–18. <https://doi.org/10.31219/osf.io/m8pn3>
- Seo, N., Rumampuk, J. L., & Potolau, M. J. N. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom Kota Tomohon. 17(1), 52–58. <https://doi.org/10.30872/jkin.v17i1.6414>
- Sodikun, S. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis untuk Peningkatan Kinerja Guru. *Inopedas: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 5(1), 20–28. <https://doi.org/10.24176/jino.v5i1.7671>
- Sugiyono, S. (2011). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Surjosuseno, D. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastik. *Agora*, 3(2), 175–179.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Susanti, S., Widayani, A. A. D., & Utami, N. M. S. (2021). Pengaruh Keterlibatan Kerja Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan CV Sanitary Bali Pinangia. *Jurnal Emas*, 2(2), 224–234.
- Susanti, Y. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda. *eJurnal Administrasi Negara*, 3(1), 271–284.
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) APD Semarang). *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 7(2), 77–84. <https://doi.org/10.12777/jati.7.2.77-84>
- Talli, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Andika Karyatama). *YUME: Journal of Management*, 5(1), 704–712. <https://doi.org/10.37531/yum.v5i1.1679>
- Tintin S., T. S. (2010) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero). *Jurnal*

- Manajemen Maranatha*, 9(2), 45–62. <https://doi.org/10.28932/jmm.v9i2.93>
- Walinationsuci, T., Musadieq, M. A., & Hamid, D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya). *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2017.011.01.1>
- Widayati, C. C., Anah, S., & Usman, M. (2022). Pengaruh Knowledge Management, Skill, dan Attitude terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Sun Life Syariah di Jakarta). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(1), 128–138. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.848>
- Widjaja, W. (2021). Analisis Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya: Studi Kasus di PT. X *Jurnal Perspektif*, 19(1), 32–40. <https://doi.org/10.31294/jp.v19i1.9527>