

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI BIDANG PEMELIHARAAN ASET DAN PDKB PT. PLN (PERSERO) UPT MADIUN

Arista Mekar Febrianti
Universitas PGRI Madiun
aristamekarfebrianti@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of democratic leadership style and work motivation on job satisfaction of employees in the field of Asset Maintenance and PDKB PT. PLN (Persero) UPT Madiun. This research was conducted on employees in the field of Asset Maintenance and PDKB PT. PLN (Persero) UPT Madiun with a sample of 147 respondents. The research method used is a quantitative approach using Structural Equation Model (SEM) analysis with the help of SmartPLS version 3.3.7 software. The results of this study are that democratic leadership style has a positive effect on employee job satisfaction in the field of Asset Maintenance and PDKB PT PLN (Persero) UPT Madiun. Work motivation has a positive and significant effect on employee job satisfaction in the field of Asset Maintenance and PDKB PT PLN (Persero) UPT Madiun. Democratic leadership style and work motivation simultaneously have a positive and significant effect on job satisfaction of employees in the field of Asset Maintenance and PDKB PT PLN (Persero) UPT Madiun.

Keywords: *Democratic Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT. PLN (Persero) UPT Madiun. Penelitian ini dilakukan pada pegawai bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT. PLN (Persero) UPT Madiun dengan pengambilan sampel sebanyak 147 responden. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS versi 3.3.7. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT PLN (Persero) UPT Madiun. Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT PLN (Persero) UPT Madiun. Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT PLN (Persero) UPT Madiun.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, Kepuasan Ker

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja adalah perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan (Thio, Nuryanti, Taufiqurrahman, 2014). Mustaqim (2016) menyimpulkan kepuasan kerja adalah sikap respon emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah perasaan karyawan atau pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Perusahaan harus dapat membuat pegawainya nyaman dan menikmati pekerjaannya dengan memperhatikan kepuasan kerja pegawainya. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya dapat bekerja secara maksimal dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Noviyanti *et al.* (2019) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain pelayanan yang adil dan layak, penempatan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, beratnya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang mendukung pekerjaan, kepemimpinan, sifat pekerjaan, dan motivasi. Hal ini didukung oleh penelitian Isrial & Muhammad Iqbal (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Indikasi kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari jumlah kehadiran, ketepatan waktu kerja, reaksi positif terhadap kebijakan organisasi, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Ahmad Badawi Saluy & Susilo Raharjo, 2021).

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan dari kepemimpinan suatu organisasi, salah satunya adalah gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Nanda dan Wikansari (2017) gaya kepemimpinan demokratis dikenal sebagai gaya partisipatif, gaya ini berasumsi bahwa para bawahan yang mengambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan sebagai akibat mempunyai komitmen yang lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan dampak positif pada kepuasan kerja para pegawai atau karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anitha *et al.* (2015) dan M.A. Shantha (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas dan peran pemimpin sangat berpengaruh dalam peningkatan kepuasan kerja bawahan yang berdampak pada perilaku pegawai dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Menurut Anitha *et al.* (2015) motivasi di dalam perusahaan sangatlah penting, motivasi diperlukan saat karyawan tidak memiliki semangat kerja, dan memotivasi karyawan dibutuhkan agar menghasilkan produktivitas kerja yang baik. Temuan Badawi dan Susilo (2021) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh

positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti pemberian motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja.

PT. PLN (Persero) merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yang melayani jasa kelistrikan di Indonesia. PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Madiun merupakan salah satu unit PT. PLN yang bertugas dalam hal penyaluran tenaga listrik untuk melayani konsumen yang cukup luas di provinsi Jawa Timur. Divisi atau bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB (Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan) memiliki fungsi utama dalam pelayanan transmisi, yaitu pengelolaan aset instalasi penyaluran (transmisi dan gardu induk).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi ditemukan gaya kepemimpinan demokratis manajer UPT yang ditunjukkan dengan selalu melibatkan anggota dalam mengambil keputusan, selalu menerima kritik dan saran dari para anggota serta membantu pengawasan di lapangan. Namun penerapan kedisiplinan di PT. PLN UPT Madiun yang ketat terkadang membuat suasana kerja menjadi sedikit kaku dan para pegawai kurang bersemangat dalam bekerja. Komunikasi antara atasan dengan bawahan dilakukan secara formal dan pembagian tugas dari pimpinan masih sering tumpang tindih. Pegawai UPT sering merasa tertekan dengan pekerjaan yang diberikan dan cenderung monoton. Pemberian tugas kepada pegawai yang berlebihan memicu ketidaknyamanan pegawai dalam bekerja.

Fenomena penurunan motivasi yang ditunjukkan dengan masih banyaknya pegawai yang berada pada *grade* rendah, prestasi kerja menurun dan sering terlambat bekerja. Dapat dilihat pada tabel berikut merupakan jenjang *grade* yang dimiliki pegawai PT. PLN UPT Madiun:

Tabel 1 Jenjang *Grade* Pegawai PT. PLN (Persero) UPT Madiun Tahun 2021

Grade	Jumlah Pegawai	Persentase
System	12	8%
Spec	32	22%
Basic	103	70%
Total	147	100%

Sumber: Dokumentasi PT. PLN (Persero) UPT Madiun

Sebanyak 103 pegawai dikategorikan pada *grade* terendah yaitu *Basic*, hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang memiliki penilaian kinerja yang rendah. Observasi di lapangan menunjukkan bahwa terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai PT. PLN (Persero) UPT Madiun, dimana terdapat tingkat absensi pegawai cenderung tinggi dan banyak pegawai yang sering terlambat. Hal ini merupakan indikasi dari rendahnya kepuasan kerja pegawai dilihat dari kurangnya semangat kerja karyawan dan tanggung jawab atas perusahaan.

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT. PLN (Persero) UPT Madiun. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja pegawai bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT. PLN UPT Madiun.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis mengundang bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis adalah pendekatan yang dilakukan pimpinan untuk membangkitkan kerjasama karyawan dengan melakukan pembagian tugas secara adil dan merata baik itu karyawan maupun atasan (Ni Kadek Dewi Rusmawati dan I Putu Putra Astawa, 2019). Menurut Moh. Sabit (2019) gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan 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. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menghargai potensi setiap bawahan, dan mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan metode dan sasaran kerja serta memberi umpan balik agar karyawan dapat bekerja secara maksimal. Indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Moh. Sabit (2019) yaitu keputusan dibuat bersama, menghargai potensi bawahannya, mendengar kritik, saran dan pendapat bawahan dan melakukan kerjasama dengan bawahannya.

Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sugiharjo, Aprilia, Rahmat, 2018). Menurut Noviyanti *et al.* (2019) motivasi adalah keadaan dan kekuatan internal yang mendorong individu untuk melakukan tindakan tertentu. Mustaqim (2016) mengemukakan motivasi adalah dorongan aktivitas seseorang ke arah yang lebih baik. Dengan kata lain motivasi adalah faktor dorongan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, dalam hal ini yaitu motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi kerja bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan memuaskan dan menghasilkan kinerja yang maksimal (Badawi & Susilo, 2021). Menurut Badawi dan Susilo (2021) indikator motivasi

kerja adalah kebutuhan fisik, keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan (Thio, Nuryanti, Taufiqurrahman, 2014). Isrial dan Muhammad Iqbal (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang timbul sebagai akibat dari persepsi karyawan bahwa dengan menyelesaikan tugas atau berusaha menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai penting dalam pekerjaan tersebut. Sehingga disimpulkan bahwa kepuasan adalah perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Indikator kepuasan kerja menurut Mustaqim (2016) yaitu pemenuhan kebutuhan, perbedaan, pencapaian nilai, keadilan dan komponen genetik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan menguji hipotesis yang ditetapkan (Sugiyono, 2019). Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan kuesioner. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT. PLN (Persero) UPT Madiun dengan populasi 147 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *non-probability sampling* dengan teknik sensus, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) berdasarkan komponen atau variannya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS (*Partial Least Square*) versi 3.3.7.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai bidang Haset dan PDKB PT. PLN UPT Madiun. Data yang digunakan berasal dari responden yaitu pegawai PT. PLN (Persero) UPT Madiun. Sampel penelitian ini berjumlah 147 responden, yang dilihat dari beberapa karakteristik termasuk usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Karakteristik responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
----	---------------	------------	----------------	----------------

1	Jenis kelamin	Laki-laki	147	100%
		Perempuan	0	0%
		Jumlah	147	100%
2	Usia	18-20 tahun	11	7%
		21-30 tahun	63	43%
		31-40 tahun	48	33%
		>40 tahun	25	17%
		Jumlah	147	100%
3	Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	47	32%
		DI/DII/DIII/DIV	75	51%
		SI/SII/SIII	25	17%
		Lainnya	0	0%
		Jumlah	147	100%
4	Lama Bekerja	<5 tahun	47	32%
		5-10 tahun	66	45%
		10-15 tahun	24	16%
		>15 tahun	10	7%
		Jumlah	147	100%

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat disimpulkan bahwa responden didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 147 orang (100%) dengan usia terbanyak 21-30 tahun sebanyak 63 orang (43%) dimana para pegawai termasuk usia produktif. Berdasarkan pendidikan terakhir responden terbanyak dengan pendidikan DI/DII/DIII/DIV yaitu 75 orang (51%). Responden terbanyak dengan lama bekerja atau masa kerja 5-10 tahun sebanyak 66 orang (45%).

Evaluasi Outer Model

Uji Validitas

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Jika nilai *outer loading* > 0,7 maka indikator setiap variabel dalam penelitiannya dinyatakan memiliki kategori baik dan dapat memenuhi uji *Convergent Validity*. Berikut ini adalah nilai *outer loading* dari indikator masing-masing variabel dalam penelitian:

Tabel 3 Convergent Validity

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	X1.1	0.900	Valid
	X1.2	0.850	Valid
	X1.3	0.910	Valid
	X1.4	0.887	Valid
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0.895	Valid
	X2.2	0.889	Valid

	X2.3	0.885	Valid
	X2.4	0.771	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.2	0.899	Valid
	Y.4	0.873	Valid
	Y.5	0.899	Valid

Sumber: Output PLS

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai outer loading pada setiap indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai $> 0,7$ sehingga indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kekuatan untuk menjelaskan struktural yang baik.

2. Average Variance Extracted (AVE)

AVE yang baik memiliki syarat yaitu setiap pertanyaan atau pernyataan memiliki nilai $< 0,5$. Berikut ini adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing variabel penelitian:

Tabel 4 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.787
Motivasi Kerja (X2)	0.742
Kepuasan Kerja (Y)	0.793

Sumber: Output PLS

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai *average variance extract* (AVE) pada setiap variabel memiliki nilai $> 0,5$, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi kategori untuk nilai AVE.

3. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji *discriminant validity* bisa dikatakan terpenuhi apabila memiliki korelasi dengan variabel itu sendiri nilainya lebih besar dari nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Berikut ini merupakan nilai *discriminant validity* pada setiap variabel penelitian:

Tabel 5 Discriminant Validity

Variabel	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Y)
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.887		
Motivasi Kerja (X2)	0.853	0.861	
Kepuasan Kerja (Y)	0.840	0.815	0.891

Sumber: Output PLS

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa nilai korelasi dengan variabel

itu sendiri nilainya lebih besar dari nilai korelasi seluruh variabel lainnya, hal ini menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kategori uji *Discriminant Validity*.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, variabel dalam penelitian dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$, juga dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha*, variabel dalam penelitian dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,7$. Berikut ini merupakan nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* pada setiap variabel:

Tabel 6 Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.909	0.936
Motivasi Kerja (X2)	0.884	0.920
Kepuasan Kerja (Y)	0.871	0.920

Sumber: Output PLS

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa setiap variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$ artinya setiap variabel dapat dikatakan reliabel.

Evaluasi Inner Model

Uji Kebaikan Model

Tabel 7 Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0.741	0.737

Sumber: Output PLS

Pada tabel 7 dinyatakan bahwa Nilai R-Square sebesar 0,741 dengan nilai adjusted R-Square 0,737. Maka, dapat dijelaskan bahwa semua konstruk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X1) dan motivasi (X2) secara serentak mempengaruhi kepuasan kerja (Y) sebesar 0,737 atau 73,7% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Karena nilai adjusted R-Square 0,737 atau 73,7 % $> 0,67$ atau 67% maka pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap kepuasan kerja tergolong kuat (Chin,1998). Dapat disimpulkan bahwa

dengan gaya kepemimpinan yang baik dan pemberian motivasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tabel 8 Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.072	0.072

Sumber: Output PLS

Berdasarkan tabel 8 nilai SRMR atau *Standardized Root Mean Square* pada penelitian sebesar $0,072 < 0,10$, maka dapat dikatakan bahwa model fit dengan data.

Uji Hipotesis

Tabel 9 Uji Hipotesis (*Path Coefisien*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.530	0.523	0.099	5.335	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.363	0.377	0.100	3.624	0.000

Sumber: Output PLS

Berdasarkan tabel 9 hasil pengujian hipotesis (*Path Coefisien*) di atas disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan demokratis (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karena memiliki nilai t statistik $> t$ tabel yaitu $5,335 > 1,96$ dan P value sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima. Hal ini didukung oleh temuan dari Moh. Sabit (2019) dan Anitha *et al.*, (2015) bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sebab gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku mempengaruhi yang ditunjukkan oleh pimpinan untuk mempengaruhi karyawan (Nurjaya *et al.*, 2020). Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan maka kepuasan karyawan atau pegawai akan meningkat.

2. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karena memiliki nilai t statistic > t tabel yaitu $3,624 > 1,96$ dan P value $0,000 < 0,05$. Sehingga menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H₂) diterima. Sejalan dengan hasil penelitian Ahmad Badawi dan Susilo (2021) dan Isrial dan Iqbal (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. dengan demikian pemberian motivasi yang tinggi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja.

Saran bagi peneliti selanjutnya dapat menambah variabel lainnya dan menggunakan objek penelitian pada perusahaan dan bidang yang berbeda dari penelitian ini, serta menggunakan teori dan teknik analisis lainnya untuk menghasilkan penemuan baru yang dapat memberi manfaat bagi semua orang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, F. (2021). *Pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pt pln (persero) uit-jbtb upt madiun dengan motivasi sebagai variabel intervening*. 23.
- Angraini, A. D., Syaharudin, M., Apriono, M., & Angraini, A. D. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso Effect Of Democratic Leadership Style, Work Environment And Motivation On Employee Satisfaction Regional*.
- Isrial, I., Iqbal, M., & Chakim, M. H. R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Bank Bukopin Cabang S Parman. *Jurnal Manajemen Retail Indonesia*, 1(1), 50–59. <https://doi.org/10.33050/jmari.v1i1.1088>
- Noviyanti, E., Syofyan, E., & Evanita, S. (2019). *The Effect of Leadership, Work Motivation and Work Satisfaction on Performance of Employees of Education and Culture Department in Padang Pariaman*. 97(Piceeba), 685–695. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.74>
- M. A. Shantha Wijesinghe. (2021). The Impact of Leadership Styles on the Job Satisfaction of Employees in a Garment Factory of Sri Lanka. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 3(1), 62–69. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2021.3.1.8>

- Mustaqim. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8(10), 176. <https://doi.org/10.5539/ijef.v8n10p176>
- Nalim, N., Haryono, S., & Muchran, M. (2020). The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(2), 78–87. <https://doi.org/10.18196/jgpp.72124>
- 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), 6.
- M. A. Shantha Wijesinghe. (2021). The Impact of Leadership Styles on the Job Satisfaction of Employees in a Garment Factory of Sri Lanka. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 3(1), 62–69. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2021.3.1.8>
- Mustaqim. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8(10), 176. <https://doi.org/10.5539/ijef.v8n10p176>
- Nalim, N., Haryono, S., & Muchran, M. (2020). The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(2), 78–87. <https://doi.org/10.18196/jgpp.72124>
- 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), 6.
- Ni, K. D. R., & I, P. P. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kumbasari-Badung. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen ...*, 1(4), 1380–1387. <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1386>
- Noufal, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung. *Jurnal Relevansi*, 160100034, 1–9. <http://jurnal.stiekrakatau.ac.id/index.php/relevansi/article/view/34>
- Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. W. (2018). Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(1), 171–178.
- R. Joko Sugiharjo, Riza Aprilia, A. R. (2018). - Vol 4, No 3 (2018) *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis - PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN*

MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA K.I.A TOURS AND TRAVEL JAKARTA SELATAN.pdf. 4(3), 324–337.

Saluy, A. B., & Raharjo, S. (2021). Effect of Leadership, Work Motivation, and Compensation for Job Satisfaction at Work (Case Study at PT. Agung Solusi Trans). *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 6(8), 317–326. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2021.v06i08.005>

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Edisi Kedu). Alfabeta.

Thio Trijoni Dra. Nuryanti, M.Si Taufiqurrahman, SE., M.Sc., M. P. (2014). motivation and leadership the job satisfaction of employees at PT Adira Finance Cabang Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi*, 1(2), 1–17.