

Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Minahasa

TAMARA A. WUISAN¹, MARKUS WIBOWO², ASTRID LINGKAN MANDAS³, YUNITA SUMAKUL⁴

¹Institut Agama Kristen Negeri Manado, Minahasa, Indonesia

²Institut Agama Kristen Negeri Manado, Minahasa, Indonesia

³Institut Agama Kristen Negeri Manado, Minahasa, Indonesia

⁴Institut Agama Kristen Negeri Manado, Minahasa, Indonesia

¹tamarawuisan@gmail.com, ²markuswibowo@iaknmanado.ac.id, ³astridlingkan@iaknmanado.ac.id, ⁴01yunitasumakul@iaknmanado.ac.id

Artikel history

Received	Revised	Accepted	Published
<p>Kata Kunci :</p> <p>Kepemimpinan Demokratis, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai</p>	<p>Abstrak</p> <p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara Kepemimpinan Demokratis dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Minahasa. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang ada di kantor kementerian agama kabupaten minahasa. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu angkat/kuisisioner, dan populasi dalam penelitian ini yaitu 144 orang dengan mengambil sampel sebanyak 50 orang di dalamnya termasuk pegawai dan thl. Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian yang di dapat yaitu adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai secara bersama-sama yang berarti H1 di dalam penelitian ini diiterima. Nilai R Square atau R² 0,52. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X1 dan X2 secara simultan memiliki hubungan yaitu sebesar 0,52 dengan variabel Y. Kedua variabel independen kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai yaitu sebesar 0,52. Atau 52%.</p>		
<p>*Corresponding Author:</p> <p>TAMARA A. WUISAN¹</p> <p>Institut Agama Kristen Negeri Manado Email : tamarawuisan@gmail.com</p>			

Tamara A. Wuisan, Markus Wibowo, Astrid Lingkan Mandas, Yunita Sumakul. Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Minahasa. (2025). *Endunamou: Jurnal Psikologi*, 1 (1), 42-51.

PENDAHULUAN

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas selama melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya (Sihombing & Batoebara, 2019). Berbicara tentang kinerja pegawai tentunya melihat seberapa efektif dan efisien seorang individu dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas yang diberikan oleh organisasi atau kantor. Ini mencakup berbagai aspek seperti kualitas dan kuantitas, ketepatan waktu, kemampuan beradaptasi, serta perilaku dan sikap dalam lingkungan kerja. Kinerja pegawai yang baik menunjukkan bahwa individu mampu mencapai atau melebihi target dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi dalam meningkatkan kinerja pegawai, permasalahan kerja kerap kali muncul untuk memudahkan usaha pegawai dalam menjalankan pekerjaan, salah satunya komunikasi yang Buruk. Komunikasi yang tidak efektif antara pegawai dan

manajemen atau antar rekan kerja dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan penurunan kinerja. Hal ini membuat individu merasa tidak layak bekerja, mengurung diri, hingga berhenti bekerja. Lingkungan kerja pegawai yang menyebabkan individu kesulitan dalam bekerja membutuhkan yang namanya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis melibatkan anggota kelompok dalam pengambilan keputusan. Pemimpin memberikan kesempatan kepada anggota pegawai untuk menyumbangkan ide, pendapat, dan masukan mereka serta menghargai kontribusi mereka dalam proses pengambilan keputusan. Tujuan dari proses ini adalah untuk menciptakan tanggung jawab bersama, mencegah konflik atau ketidaksadaran, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja anggota pegawai.

Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang menerima kritik dan pendapat siapa pun asalkan sejalan dengan tujuan bersama. Tidak mengherankan jika para pemimpin demokratis selalu mendahulukan kepentingan kolektif di atas kepentingan individu. Kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan partisipasi aktif anggota tim atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan (Leunupun et al., 2021). Berbicara tentang kepemimpinan demokratis dimana pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, memberikan mereka kesempatan untuk berkontribusi dengan ide, pendapat, dan masukan. Pemimpin dengan gaya ini mendorong partisipasi aktif dari semua anggota, menghargai keberagaman perspektif, dan membangun konsensus sebelum membuat keputusan akhir. Kepemimpinan demokratis menekankan komunikasi dua arah, transparansi, dan partisipasi kolektif, yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Hal ini menjadi suatu kebanggaan bagi setiap individu dalam mengoptimalkan kinerja yang terbentuk. Namun seringkali individu tidak percaya pada kemampuannya dalam memberikan pendapat dan ide-ide yang dapat membangun sehingga membuat individu mengalami penurunan kinerja dan membuat ketidakpercayaan diri dalam memberikan kontribusi itulah sebabnya individu membutuhkan yang namanya pemimpin yang demokratis.

Kepuasan kerja mengacu pada sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan, yang berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam pekerjaan, serta faktor fisik dan psikologis (Peny et al., 2023). Ini tentang kepuasan kerja. Mengenai tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Berbagai aspek akan dibahas, termasuk konten pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kompensasi dan tunjangan yang diterima. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana suatu pekerjaan memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadi pegawai. Pegawai yang bahagia dijamin akan lebih produktif, termotivasi, dan setia pada kantor.

Pengamatan yang telah dilakukan pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Minahasa mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di kementerian agama kabupaten minahasa yaitu gaya kepemimpinan demokratis dilihat dari pemimpin menghargai pegawai, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam memberikan pendapat dan saran dalam pembuatan rencana kerja harian, memberikan ruang bagi partisipasi, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan bersama. Terlihat juga beberapa pegawai menjalin komunikasi satu dengan yang lain serta saling berdiskusi mengenai pekerjaan mereka karena adanya ketidakpuasan kerja yang dipengaruhi oleh kompensasi yang tidak

memadai yaitu gaji, bonus, dan manfaat yang dirasakan tidak adil atau tidak mencukupi seringkali menjadi sumber ketidakpuasan serta adanya hubungan antarpribadi yang buruk sehingga memicu konflik dengan rekan kerja atau atasan, serta kurangnya dukungan sosial di tempat kerja, dapat merusak kepuasan kerja. Hal ini tentu mempengaruhi kinerja pegawai.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif bersifat asosiatif. Penelitian ini akan menjelaskan bagaimana hubungan beberapa variabel yaitu hubungan variabel kepemimpinan demokratis dan variabel kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja, sedangkan variabel dependent yaitu kinerja pegawai. Lokasi penelitian ini bertempat di “Kantor Kementerian Agama Kabupaten Minahasa, Waktu penelitian dengan pra survey pada bulan maret dan akan dilanjutkan pada bulan Mei-Juni 2024.

Populasi dalam penelitian ini yaitu 144 orang Pegawai dan THL di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Minahasa, Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 50 pegawai dari 144 pegawai, Penelitian ini terdapat 3 variabel yang menjadi variabel independen yaitu kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai, Dalam pengumpulan data digunakan 3 instrumen yakni instrument untuk mengukur variabel X1 (kepemimpinan demokratis), Variabel X2 (kepuasan kerja) dan Y (Kinerja Pegawai). Pengumpulan data dilakukan dengan teknik pembagian angket atau kuesioner.

HASIL DAN DISKUSI

Deskripsi Data

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Minahasa terletak di lokasi Wewelen Kec. Tondano Barat Kabupaten Minahasa.

1. Kualifikasi responden dilihat dari usia di sajikan sebagai berikut.

Tabel Responden berdasarkan usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	20-40	20	40%
2	41-58	30	60%
Jumlah		50	100%

Berdasarkan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang berusia 20-40 tahun sebanyak 20 orang dan responden berusia 41-58 tahun sebanyak 30 orang

2. Kualifikasi responden dilihat dari jenis kelamin di sajikan dalam sebagai berikut

Tabel Responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	20	40%
Perempuan	30	60%
Jumlah	50	100%

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden laki-laki dengan jumlah 20 orang dan responden perempuan dengan jumlah 30 orang.

3. Kualifikasi responden dari jenis pekerjaan di sajikan sebagai berikut

Tabel Responden berdasarkan jenis pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Frekuensi	Presentase
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	43	86%
Tenaga Harian Lepas (THL)	7	14%
Jumlah	50	100%

Berdasarkan data yang ada memperlihatkan bahwa responden yang memiliki pekerjaan sebagai Pegawai Sipil Negara (PNS) berjumlah 43 orang dan responden yang memiliki pekerjaan sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) berjumlah 7 orang.

Uji Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas (X1) dan variabel bebas (X2) dengan variabel terikat (Y) dibutuhkan uji regresi linear berganda.

Dari hasil output program spss versi 25 di peroleh nilai regresi seperti yang tertera pada tabel sebagai berikut.

Tabel Uji regresi linear berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	
		B	Std. Error	Beta		t
1	(Constant)	34.260	7.268		4.714	.000
	KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS (X1)	-.332	.056	-.610	-5.968	.000
	KEPUASAN KERJA (X2)	.722	.143	.515	5.045	.000

a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

Berdasarkan Tabel diatas bentuk persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah $Y = a - bX_1 + bX_2 = 34.260 - 0.332x_1 + 0.722X_2$. Dari persamaan tersebut dapat di uraikan sebagai berikut.

1) Konstanta (a)

Nilai konstanta yaitu 34.360 ialah konstanta atau situasi ketika variabel kinerja pegawai belum memiliki hubungan dengan variabel lainnya variabel yang lain yaitu kepemimpinan demokratis (X_1) dan kepuasan kerja (X_2). Jika variabel independen tidak ada maka kinerja pegawai tidak mengalami perubahan

2) Kepemimpinan demokratis (X_1)

Kepemimpinan demokratis (X_1) memiliki hubungan negatif dengan Kinerja Pegawai (Y) dengan koefisien regresi sebesar -0.332. hal ini berarti kepemimpinan demokratis tidak berhubungan dengan kinerja pegawai secara positif dan tidak memiliki hubungan yang searah. Ini menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai mengalami penurunan sebesar 0,038 dan jika variabel kepemimpinan demokratis meningkat 1 satuan sebaliknya variabel kinerja pegawai mengalami peningkatan sebesar 1 satuan. Asumsi variabel lainnya tetap konstan.

3) Kepuasan kerja (X_2)

Koefisien regresi kepuasan kerja (X_2) yaitu sebesar 0,722, ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dengan kinerja pegawai. Hal ini berarti kepuasan kerja dan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,722 diartikan apabila variabel kepuasan kerja mengalami kenaikan 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi semua variabel bebas lainnya tetap atau konstan.

Koefisien kolerasi (R)

Tujuan dari koefisien kolerasi adalah untuk mengetahui bagaimana variabel independen dengan variabel dependen berhubungan satu dengan yang lain. Koefisien kolerasi diwakili dengan simbol R, yang besarnya diantara =1 dan -1 ($0 > R < 1$). Hasil yang mendekati +1 menunjukkan bahwa ada hubungan yang searah dan cukup erat, sedangkan hasil yang mendekati 0 menunjukkan hubungan yang kurang erat.

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) dapat digunakan untuk mengetahui kontribusi yang diberikan dari seluruh variabel X secara simultan dengan variabel Y. koefisien determinasi ditunjukkan dengan simbol R^2 yang besarnya berada di antara 0 dan 1 ($0 < R^2 < 1$). Besarnya R^2 mendekati 1 memperlihatkan bahwa kontribusi variabel independen cukup besar menjelaskan variabel dependen dan kontribusi sisa dari variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel Uji koefisien (R) dan koefisien determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.525	.505	1.455

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA (X2), KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS (X1)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat R Square sebesar 0.525 ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai. tingkat kekuatan hubungan antara X_1 dan X_2 dengan Y bisa dilihat pada tabel dibawah ini dari Theodore Colton (Lolombulan, 2017).

Tabel Pedoman interpretasi koefisien kolerasi

Koefisien kolerasi	Kategori
0,00-0,25	Sedikit hubungan
0,26-0,50	Cukup kuat
0,51-0,75	Sedang sampai kuat
0,76<1,00	Sangat kuat

Diketahui nilai R Square atau R^2 0,52 atau 52%. hal ini menunjukkan bahwa variabel X_1 dan X_2 secara simultan memiliki hubungan yaitu sebesar 0,525 dengan variabel Y.

Uji Asumsi Klasik

Setelah melakukan analisis regresi berganda, uji asumsi klasik digunakan untuk menentukan persamaan regresi yang digunakan tepat dan valid. Uji asumsi klasik terdiri dari, uji normalitas, multikolinearitas dan heteoskedisitas (Purba et al., 2021).

1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah variabel yang digunakan berdistribusi normal. Menurut Ghozali uji normalitas ini menggunakan rumus Kolmogrov-Smirnov kriterianya adalh bahwa data di anggap berdistribusi notmali jika nilai siginifikansinya lebih besar dari 0,05 dan sebaliknya jika nilai siginifikansinya kurang dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal (M. Ghozali., 2017).

Tabel Uji Normalitas *Kolmogrov Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.42529509
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.094
	Negative	-.051
Test Statistic		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Berdasarkan Tabel di atas diketahui nilai *asympt.sig. (2-tailed)* atau *probability value* yang dapat adalah 0.200 jadi dapat dikatakan bahwa $0.200 \geq$ dari 0.05 menunjukkan bahwa data residual tersebut berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi memiliki kolerasi yang tinggi atau sempurna antara variabel independen yang digunakan. Jika nilai tolerance dan nilai varians inflation faktor (VIF) kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1, maka dapat di ambil kesimpulan bahwa model regresi tidak ada gejala multikolinearitas.

Tabel Uji multikolinieritas

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	34.260	7.268		4.714	.000		
KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS (X1)	-.332	.056	-.610	-5.968	.000	.968	1.033
KEPUASAN KERJA (X2)	.722	.143	.515	5.045	.000	.968	1.033

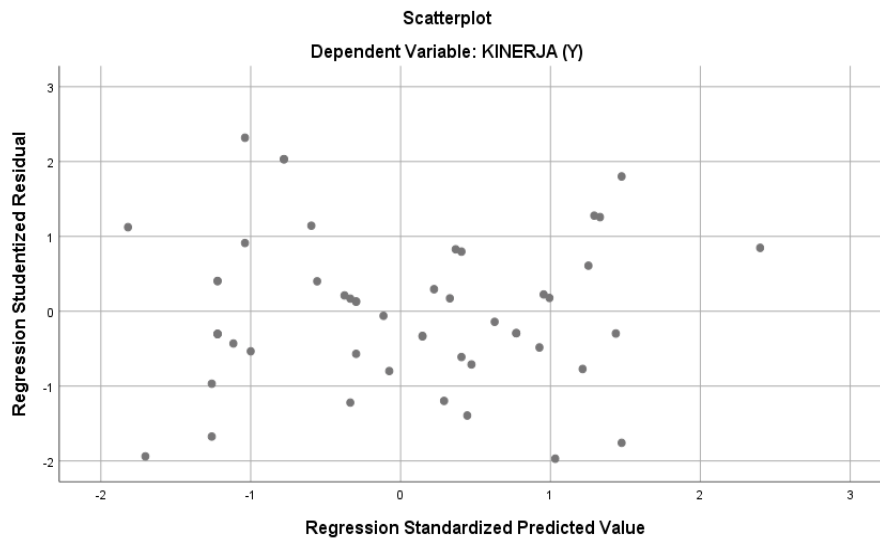
a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

Berdasarkan Tabel diatas diketahui bahwa nilali VIF dari variabel kepemimpinan demokratis (X₁) dan variabel kepuasan kerja (X₂) adalah 1.033 dan nilai tolerance 0.968. nilai-nilai ini memenuhi persyaratan yaitu jika $VIF < 10$ dan *tolerance value* > 0.1 yang berarti bahwa tidak ada gejala multikolinearitas dalam model regresi. Dan data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terdapat gejala *multikolinearitas* atau data tersebut tidak terjadi *multikolinearitas*. Dengan kata lain tidak ada hubungan yang kuat antara variabel X₁ dan X₂.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menguji model regresi memiliki varians yang tidak sama dari satu residual pengamatan ke pengamatan lainnya. Cara mendekati heteroskeditas adalah dengan melihat scatter plot antara nilai prediksi variabel terkait (ZPRED) dengan residualnya (SPRESID). Jika titik-titik berbebetuk pola tertentu yang teratur dan melebar, kemudian menyempit di atas dan dibawah 0 telah terjadi heteroskedisitas. Jika titik-titik menyebar di atas dan dibawah 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola maka tidak terjadi heteroskedisitas.

Gambar Uji Heteroskedistas *Scatterplot*



Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa titik-titik tersebut menyebar di atas dan dibawah 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola maka dapat dikatakan terjadi heteroskedisitas atau terjadi ketidaksamaan varian dari residual dan telah memenuhi persyaratan yaitu tidak terjadi heteroskedisitas.

Berdasarkan dari hasil yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Kepemimpinan demokratis saling berkaitan dengan kepuasan kerja, dikarenakan adanya pemimpin yang terbuka akan kritik dan saran dari bawahan dan selalu mendahulukan kelompok bahkan memperhatikan partisipasi aktif dari pegawai sehingga pegawai merasa puas akan kinerjanya adalah hal yang paling penting bagi pegawai. Ketika pegawai merasa tidak dihargai akan setiap saran dan kritikan yang diberikan seringkali pegawai tidak percaya pada kemampuannya dalam memberikan pendapat dan ide-ide yang dapat membangun sehingga membuat pegawai mengalami penurunan kinerja dan membuat ketidakpercayaan diri dalam memberikan kontribusi. Begitu juga dengan kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaannya membuat pegawai merasa kesulitan menjalankan tugas dan pekerjaan yang ditetapkan. Sebaliknya ketika pegawai mearasa dihargai dan puas akan hasil kinerja yang diberikan tentunya membuat pegawai lebih semangat untuk meningkatkan hasil kerja yang baik dan maksimal.

Berdasarkan hasil analisis yang ada diketahui bahwa variabel kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa tingginya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pagawai, sebaliknya rendahnya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja dapat membuat kineja pegawai menurun. Penjelsan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasri Ainun Asbi (2020), Heldian Ari Wijaya (2023). Yang memperlihatkan bahwa kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja berhubungan secara positif dengan kinerja pegawai.

Uji hipotesis dibuktikan bahwa (H1) dalam penelitian ini telah terbukti yaitu terdapat hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Hasil tersebut ditunjukkan Berdasarkan R Square sebesar 0.525 ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai. Hal ini berarti kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai.

Ini sejalan dengan teori Yonitri, Dewi Arum dalam penelitiannya, peneliti menyatakan kepemimpinan demokratis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepemimpinan demokratis dapat memberikan manfaat nyata dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan (Hutagalung & Parapat, 2023).

Banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dimasukkan kedalam penelitian. Dibutuhkan adanya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja dari setiap pegawai untuk dapat meningkatkan hasil kerja yang baik dan maksimal. Hubungan yang baik satu dengan yang lain akan membuat seseorang merasa lebih Bahagia dan merasa puas, sementara orang yang tidak memiliki hubungan baik atau bermasalah merasa tidak puas dan perhatian emosional.

Adapun kesulitan saat penelitian berlangsung dapat menghabiskan waktu hingga beberapa jam dikarenakan dibutuhkan waktu yang cukup lama dalam membagikan item kepada setiap pegawai yang sedang fokus dalam bekerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil serta pembahasan dalam penelitian yang dilakukan tepatnya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Minahasa, dapat peneliti simpulkan sebagai berikut

1. Adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai secara bersama-sama yang berarti H1 di dalam penelitian ini diterima.
2. Kedua variabel independen kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai yaitu sebesar 0,52.

Keadaan ini menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Begitu juga sebaliknya apabila semakin rendah kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja maka kinerja pegawai akan semakin rendah.

REFERENSI

- Asbi, H. A. (2020). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Medan. (Doctoral dissertation, MS thesis, Universitas Medan Area, 2020.[Online]. Available: repository. uma. ac. id/16/12/21).
- Heldian, A. W. (2023). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Disiplin Kerja Karyawan Pt. Indomarco Prismatama Cabang Lampung. *UIN Raden Intan Lampung*.
- Hutagalung, D. S., & Parapat, E. P. S. (2023). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1), 45–60.

- Leunupun, P., Pattinama, G. L. L., & Leunupun, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. *PELUANG*, 15(2).
- Lolombulan, J. H. (2017). *Statistika Bagi Peneliti Pendidikan*. Penerbit Andi.
- M. Ghozali. (2017). *Metodologi Penelitian*. Salemba Empat.
- Peny, T. L. L., Aring, J. O., Kafolamau, L. L., & others. (2023). *Peran Kepemimpinan Demokratis Dan Budayaorganisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Purba, D. S. T., W. J. Sinaga, M., & Tarigan, V. (2021). Pelatihan Penggunaan Software SPSS Dalam Pengolahan Regressi Linear Berganda Untuk Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun Di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Karya Abadi*, 5, 5–24.
- Sihombing, P. L. T., & Batoebara, M. U. (2019). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaandi Cv Multi Baja Medan. *Publik Reform*, 6, 1–16.