



Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>

Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Pegawai Di Bkkbn Provinsi Sumatera Utara

The Relationship Between Leadership Style and Employee Work Motivation at the National Population and Family Planning Agency (BKKBN) of North Sumatra Province

¹Dwi Melisa Putri*, ²Rapotan Hasibuan

^{1,2} Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Indonesia

*Corresponding Author: E-mail: dwimelisap1@gmail.com

Artikel Penelitian

Article History:

Received: 20 Jan, 2026

Revised: 25 Feb, 2026

Accepted: 05 Mar, 2026

Kata Kunci:

Demokratis,
Laissez Faire,
Otokratis,
Motivasi Kerja

Keywords:

Democratic,
Laissez-Faire,
Authoritarian,
Work Motivation

DOI: [10.56338/jks.v9i3.10603](https://doi.org/10.56338/jks.v9i3.10603)

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan sendiri memiliki berbagai bentuk, terdapat tiga tipe gaya kepemimpinan, yaitu otoriter (authoritarian), demokratis (democratic) dan laissez faire. Ketiga gaya kepemimpinan ini masing-masing dapat memengaruhi motivasi kerja secara berbeda. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di BKKBN Provinsi Sumatera Utara. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan pendekatan cross sectional. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 79 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel. Analisa data menggunakan analisis univariat dan bivariat menggunakan uji Korelasi Spearman Rho. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di Perwakilan BKKBN Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif dengan kekuatan lemah, yang berarti semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan tertentu, maka motivasi kerja pegawai justru cenderung menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa ada faktor pemicu seperti gaya kepemimpinan otokratis dan gaya laissez fair. Kepemimpinan yang diterapkan kemungkinan kurang sesuai dengan kebutuhan psikologis pegawai, sehingga meskipun dinilai tinggi secara formal, gaya tersebut tidak mampu memicu motivasi secara optimal. Oleh karena itu, disarankan agar pimpinan lebih menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik, kebutuhan, dan aspirasi pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja secara lebih efektif.

ABSTRACT

Leadership styles come in various forms, with three main types: authoritarian, democratic, and laissez-faire. Each of these leadership styles can influence work motivation differently. The purpose of this study is to determine the relationship between leadership styles and employee work motivation at the National Family Planning Agency (BKKBN) in North Sumatra Province. This research uses a

quantitative method with a cross-sectional approach. The sample in this study consisted of 79 respondents using a sampling technique. Data analysis used univariate and bivariate analysis using the Spearman Rho Correlation test. There is a significant relationship between leadership style and employee work motivation at the North Sumatra Provincial BKKBN Representative Office. The results of the study also show that this relationship is negative with weak strength, which means that the higher the application of a certain leadership style, the more employee work motivation tends to decrease. This indicates that there are triggering factors such as autocratic leadership style and laissez-faire leadership style. The leadership style applied may not be in line with the psychological needs of employees, so even though it is formally rated highly, this style is unable to trigger motivation optimally. Therefore, it is recommended that leaders adjust their leadership style to the characteristics, needs, and aspirations of employees to increase work motivation more effectively.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan reformasi birokrasi, organisasi pemerintah dituntut meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja guna mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah gaya kepemimpinan, karena kepemimpinan yang tepat dapat mendorong motivasi kerja, loyalitas, serta produktivitas pegawai. Motivasi kerja sendiri merupakan dorongan internal yang memengaruhi semangat, tanggung jawab, dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Wicaksono (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh paling kuat dalam meningkatkan motivasi karena memberikan ruang partisipasi dan penghargaan terhadap pendapat pegawai. Sebaliknya, gaya otoriter yang terlalu dominan dapat menekan inisiatif, sedangkan gaya laissez-faire berpotensi menurunkan motivasi apabila tidak disertai arahan dan pengawasan yang jelas. Penelitian Ayu Safitri di Puskesmas Medan Sunggal juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja pegawai, yang berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan.

Di lingkungan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Sumatera Utara, keberhasilan program kependudukan dan keluarga berencana sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dan motivasi kerja pegawai. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada 10 pegawai, diperoleh data bahwa sebagian besar pegawai menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung demokratis. Namun, hasil pendalaman menunjukkan beberapa permasalahan, antara lain: pegawai belum sepenuhnya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah masih kurang efektif, pimpinan jarang meminta masukan secara langsung, apresiasi terhadap potensi pegawai belum optimal, serta pelatihan kerja belum diberikan secara merata.

Selain itu, beberapa pegawai menyampaikan bahwa arahan kerja terkadang belum disampaikan secara rinci sebelum keputusan ditetapkan, sehingga menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini berpotensi menurunkan semangat kerja, rasa memiliki terhadap organisasi, dan inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang ada belum berjalan secara optimal dan dapat berdampak pada tingkat motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan data penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, serta didukung oleh temuan observasi awal di lapangan, maka diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di BKKBN Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih efektif, adaptif, dan partisipatif guna

meningkatkan motivasi kerja serta mendukung keberhasilan program pemerintah di bidang kependudukan dan keluarga berencana.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif analitik dan desain cross sectional, yaitu pengukuran variabel independen dan dependen dilakukan satu kali dalam waktu yang bersamaan. Penelitian dilaksanakan di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Sumatera Utara mulai Februari 2025. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai berjumlah 79 orang, dengan teknik total sampling (sensus) sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Variabel independen adalah gaya kepemimpinan (otoriter, demokratis, dan laissez-faire), sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dengan skala Likert 1–5.

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item gaya kepemimpinan valid (r hitung $>$ r tabel 0,3610) dan skala motivasi kerja memiliki 36 item valid dengan reliabilitas sangat tinggi (Cronbach's Alpha = 0,917). Analisis data dilakukan menggunakan program SPSS melalui analisis univariat untuk melihat distribusi frekuensi dan analisis bivariat menggunakan uji korelasi Spearman rho dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Interpretasi kekuatan hubungan didasarkan pada nilai koefisien korelasi, mulai dari sangat lemah hingga sangat kuat.

HASIL

Deskripsi Lokasi Penelitian

Organisasi keluarga berencana di Indonesia bermula saat Perkumpulan Keluarga Berencana didirikan pada 23 Desember 1957 di Gedung Ikatan Dokter Indonesia, kemudian berkembang menjadi PKBI (Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia) atau IPPF. PKBI berfokus pada tiga layanan utama: menjarangkan kehamilan, mengobati kemandulan, dan nasihat perkawinan. Pada 1967, PKBI resmi diakui sebagai badan hukum oleh Departemen Kehakiman dan mulai bekerja sama dengan pemerintah, yang ketika itu menjadikan KB sebagai prioritas nasional setelah lahirnya Orde Baru. Selanjutnya, melalui instruksi presiden dan keputusan menteri, pada 17 Oktober 1968 dibentuk Lembaga Keluarga Berencana Nasional (LKBN) dengan status semi pemerintah, dan pada 1970 lembaga ini berubah menjadi Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), yang pada 1972 resmi menjadi lembaga pemerintah non-departemen di bawah Presiden dan diketuai dr. Suwardjo Suryaningrat.

BKKBN Provinsi Sumatera Utara adalah perwakilan dari Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional di tingkat provinsi. Lembaga ini bertanggung jawab untuk melaksanakan program-program pemerintah di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana di wilayah Sumatera Utara. BKKBN Provinsi Sumatera Utara terletak di Jl. Gunung Krakatau No.110, Pulo Brayan Darat II, Kec. Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara, 202039.

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	f(%)
1.	Usia (tahun)	
	• 21-33 tahun	39(49,4%)
	• 34-43 tahun	28(35,4%)
	• 44-54 tahun	12(15,2%)
	Total	79(100%)
2.	Jenis Kelamin	
	• Laki-Laki	43(54,4%)

• Perempuan		36(45,6%)
Total		79(100%)
3. Pendidikan Terakhir		
• S1		54(68,4%)
• S2		23(29,1%)
• SMA		2(2,5%)
Total		79(100%)

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup tiga aspek, yaitu usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan data usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 21–33 tahun sebanyak 39 orang atau 49,4% dari total 79 responden. Kelompok usia ini merupakan kelompok terbesar yang tergolong dalam usia produktif awal, yang umumnya memiliki energi dan motivasi kerja yang tinggi. Selanjutnya, sebanyak 28 orang (35,4%) berada dalam rentang usia 34–43 tahun, dan sisanya, yaitu 12 orang (15,2%), berusia 44–54 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden tergolong dalam usia muda hingga dewasa awal.

Dari segi jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 43 orang atau 54,4%, sedangkan perempuan berjumlah 36 orang atau 45,6%. Meskipun terdapat dominasi jumlah responden laki-laki, perbedaan tersebut tidak terlalu mencolok, sehingga distribusi gender dalam penelitian ini tergolong cukup seimbang.

Dalam hal pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S1) yaitu sebanyak 54 orang atau 68,4%. Kemudian, sebanyak 23 orang atau 29,1% memiliki pendidikan terakhir Strata 2 (S2), dan hanya 2 orang atau 2,5% yang berlatar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan tinggi, yang memungkinkan mereka memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap isu-isu organisasi dan kepemimpinan, serta mampu memberikan jawaban yang relevan dan berkualitas dalam kuesioner penelitian ini.

Hasil Analisis Univariat

Tabel 2. Distribusi Data Gaya Kepemimpinan Otokratif, Demokratis, Laissez Faire

	Otokratif	Demokratis	Laissez Faire
Mean	19.08	24.26	17,21
Median	19.00	24.00	17.00
Std. Deviation	2.47	1.30	3.54
Min	11.00	22.00	7.00
Max	25.00	27.00	23.00

Berdasarkan tabel di atas, jenis gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya demokratis memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 24,26, disusul gaya otokratif sebesar 19,08, dan terendah adalah gaya laissez faire dengan rata-rata 17,21. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis paling dominan diterapkan oleh pimpinan di lingkungan BKKBN Provinsi Sumatera Utara. Gaya ini mencerminkan kepemimpinan yang partisipatif dan terbuka, yang berpotensi mendukung motivasi kerja pegawai.

Hasil Analisis Bivariat

Tabel 3. Uji Normalitas Kolmogorov - Smirnov

Variabel	Statistik	df	Sig.
Motivasi Kerja	0,294	79	0,000
Gaya Kepemimpinan	0,119	79	0,008

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan gaya kepemimpinan nilai signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal. Oleh karena itu, analisis data selanjutnya menggunakan uji non-parametrik, seperti Spearman Rho.

Tabel 4. Uji Korelasi Spearman Rho

Variabel	r	P-Value	Ket
Gaya Kepemimpinan – Motivasi Kerja	-0,273	0,015	Hubungan Linear Negatif Sempurna

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji korelasi *Spearman Rho* menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Nilai sig. $0,015 < 0,05$. Nilai koefisien korelasi sebesar -0,273 yang menunjukkan arah hubungan negatif yang berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis yang diterima, maka semakin rendah pula motivasi kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, namun arah hubungan nya bersifat negatif.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan yang diterapkan di BKKBN Provinsi Sumatera Utara mencakup tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya demokratis, otoriter, *laissez fire*. Dari ketiga jenis gaya kepemimpinan tersebut, pimpinan yang menggunakan secara situasional sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pegawai. Namun berdasarkan hasil temuan dan wawancara, gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan uji korelasi Spearman Rho, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,015, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai. Adapun nilai koefisien korelasi sebesar -0,273, yang menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat negatif. Artinya, semakin baik atau semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, sebaliknya semakin rendah pula motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, seperti kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif, akan menurunkan semangat, produktivitas, dan kinerja pegawai, khususnya di BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang dominan yaitu gaya kepemimpinan demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi aktif dari bawahan dalam pengambilan keputusan, serta mendorong komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggota tim. Dalam gaya ini, seorang pemimpin tidak bersikap otoriter, melainkan memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat, ide, dan masukan. Gaya kepemimpinan demokratis dinilai efektif dalam menciptakan suasana kerja yang terbuka, mendukung, dan memotivasi, karena para pegawai merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi.

Namun, pada gaya kepemimpinan otoriter (otoriter) dan *laissez-faire*, pendekatannya cenderung berbeda dan seringkali berdampak kurang positif terhadap motivasi kerja pegawai. Gaya

kepemimpinan otokratif ditandai dengan pengambilan keputusan yang sepenuhnya dilakukan oleh atasan tanpa melibatkan bawahan, serta adanya kontrol yang ketat dan komunikasi satu arah. Pemimpin dengan gaya ini cenderung menuntut kepatuhan mutlak, sehingga dapat menciptakan tekanan kerja dan menurunkan semangat kerja pegawai. Sementara itu, gaya kepemimpinan *laissez-faire* cenderung pasif, di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan tanpa arahan atau pengawasan yang jelas. Hal ini dapat menimbulkan kebingungan, kurangnya koordinasi, dan menurunnya rasa tanggung jawab di kalangan pegawai. Kedua gaya ini, jika diterapkan secara tidak tepat, dapat menghambat tumbuhnya motivasi kerja yang optimal di lingkungan organisasi.

Menurut teori Kurt Lewin bersama rekan-rekannya Lippitt dan White (1939), terdapat tiga gaya kepemimpinan utama, yaitu otokratif (*authoritarian*), demokratis (*democratic*), dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan otokratif ditandai dengan kontrol penuh oleh pemimpin, di mana semua keputusan diambil tanpa melibatkan anggota kelompok. Hal ini sering kali menyebabkan tekanan psikologis dan penurunan motivasi karena terbatasnya partisipasi bawahan. Sebaliknya, pada gaya demokratis, pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, membangun komunikasi dua arah, dan menciptakan suasana kerja yang partisipatif dan suportif.

Gaya ini diyakini paling efektif dalam meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan kinerja pegawai karena individu merasa dihargai dan bertanggung jawab atas hasil kerja. Sedangkan gaya *laissez-faire* memperlihatkan pemimpin yang pasif dan memberikan kebebasan penuh tanpa arahan, yang cenderung menurunkan produktivitas dan menimbulkan ketidakjelasan peran di antara pegawai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menurut Kurt Lewin menunjukkan bahwa pendekatan demokratis lebih mampu membangkitkan motivasi kerja dibandingkan dua gaya lainnya.

Namun hasil temuan penelitian tidak sejalan dengan teori Kurt Lewin yang dimana hasil temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tinggi sebaliknya motivasi kerja yang diterima semakin rendah. Hal ini sejalan dengan teori *Self-Determination Theory* yang dikemukakan Deci & Ryan (1985), yang menekankan bahwa motivasi intrinsik akan berkembang jika individu memiliki rasa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (*relatedness*). Jika gaya kepemimpinan yang tinggi di sini lebih condong ke arah instruktif atau terlalu mengatur (*directive/controlling leadership*), maka otonomi bawahan bisa tereduksi, sehingga motivasi intrinsik menurun meskipun secara formal kepemimpinannya dinilai tinggi.

Sejalan dengan Cheng, C.K.T, et. Al (2021), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter meningkatkan konflik antara pekerjaan dan keluarga, mengurangi *self-efficacy* (persepsi kemampuan diri), serta secara tidak langsung melemahkan motivasi kerja dalam jangka panjang. Hal ini mendukung bahwa gaya kepemimpinan yang tinggi maka akan melemahkan motivasi kerja.

Temuan serupa juga diperoleh Al Khajeh (2018) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berdampak negatif terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai di sektor publik Uni Emirat Arab (Al Khajeh, E. H. (2018). Selain itu, Khan, M.S., et al. (2020) dalam penelitiannya pada sektor pendidikan Pakistan juga melaporkan bahwa kepemimpinan yang terlalu mengontrol menghambat kreativitas dan partisipasi guru, sehingga memicu penurunan motivasi kerja.

Penelitian oleh Maeda, Flynn, & Mitchell (2020) dalam konteks manufaktur Jepang menunjukkan bahwa hubungan atasan-bawahan yang kurang hangat (*Low-LMX*) dan terlalu formal menurunkan motivasi kerja dan keterlibatan (*engagement*) karyawan. Dalam banyak kasus, gaya kepemimpinan semacam ini juga berbarengan dengan kontrol yang kaku.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Sumatera Utara, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan adalah gaya demokratis, ditandai dengan adanya partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dua arah. Namun, penerapannya belum sepenuhnya optimal, terutama dalam

aspek keterbukaan komunikasi dan penghargaan terhadap potensi individu. Tingkat motivasi kerja pegawai berada pada kategori sedang hingga tinggi, dengan indikator paling dominan adalah kebutuhan penghargaan diri. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Namun, tingginya penerapan gaya demokratis justru diikuti kecenderungan penurunan motivasi kerja, yang mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan psikologis pegawai dan kemungkinan dipengaruhi oleh unsur gaya otokratis atau laissez-faire dalam praktiknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Cheng, C. K. T., & Cheng, L. J. (2022). Global prevalence of resilience in health care professionals: A systematic review, meta-analysis and meta-regression. *Journal of Nursing Management*, 67(11).
- Franedy, F., & Kadang, C. D. (2020). *Kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai di sektor publik*. Prenadamedia Group.
- Karakiliç, N. Y. (2019). Impacts of leadership styles on organizational performance. In *New trends in management studies* (pp. 99–114). Peter Lang AG. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2020). *Buku pedoman pengelolaan SDM kesehatan*. Kementerian Kesehatan RI.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., et al. (2015). The styles of leadership: A critical review (Vol. 5). www.iiste.org
- Kurniawan, A. (2023). *Manajemen kepemimpinan dalam lembaga pemerintah daerah*. CV Mandiri Utama.
- Maeda, X., Flynn, Y., & Mitchell, Z. (2020). The impact of cold supervisor–subordinate relationships on work motivation and engagement in Japanese manufacturing: The role of low LMX. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 15(2), 123–145.
- Mulyaningsih, M. (2020). *Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan* (Y. O. Djogo, Ed.). CV Kimfa Mandiri.
- Panggau, T., & Sundari, R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja karyawan sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 11(1), 25–34.
- Pratiwi, M. N., & Manafe, L. A. (2022). Gaya kepemimpinan demokratis dalam memotivasi kinerja karyawan. *Jurnal Visionida*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5675>
- Pratiwi, R. E., & Manafe, C. A. (2022). Gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(2), 143–152.
- Rachmasari, A., Saputra, R. H., & Nugroho, D. (2020). Motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 33–40.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Safitri, A. (2022). *Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja pegawai di Puskesmas Medan Sunggal* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara].
- Sutrisno, E., Sari, N., & Ramadhani, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi meningkatkan kinerja organisasi*. Kencana.
- Wicaksono, A. B. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan autokratis, demokratis, dan laissez-faire terhadap produktivitas kerja pada pengurus koperasi mahasiswa di Jawa Tengah* [Skripsi, Universitas Semarang].