

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN KOMUNIKASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA UPTD PUSKESMAS WIYUNG

Ernawati¹, Muhammad Husain²

Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya ^{1,2}

Email: ernawati.23412@mhs.unesa.ac.id

Informasi	Abstract
Volume : 3 Nomor : 1 Bulan : Januari Tahun : 2026 E-ISSN : 3062-9624	<p><i>This study aims to determine the influence of democratic leadership style and work communication on employee job satisfaction at UPTD Puskesmas Wiyung. The background of this research is the importance of participative leadership and effective communication in creating a supportive work atmosphere that enhances job satisfaction. The research method used is a quantitative approach with a Likert scale questionnaire as the instrument and multiple linear regression analysis as the technique. The population of this study consisted of all employees at UPTD Puskesmas Wiyung with a sample of 63 respondents. The results show that the democratic leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction. Likewise, work communication also has a positive and significant effect on job satisfaction. Simultaneously, both variables significantly influence job satisfaction. The conclusion is that the application of a democratic leadership style and effective work communication can improve employee job satisfaction.</i></p> <p>Keyword: democratic leadership style, work communication, job satisfaction, health service, community health center.</p>

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di UPTD Puskesmas Wiyung. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya kepemimpinan partisipatif serta komunikasi kerja yang efektif dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kepuasan kerja. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner skala Likert dan teknik analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai UPTD Puskesmas Wiyung dengan jumlah sampel 63 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, komunikasi kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesimpulannya, penerapan kepemimpinan demokratis dan komunikasi kerja yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi kerja, kepuasan kerja, pelayanan kesehatan, pusat kesehatan masyarakat.

A. PENDAHULUAN

Organisasi, baik yang bergerak di sektor publik maupun swasta, tidak dapat terlepas dari peran seorang pemimpin dalam menjalankan seluruh aktivitasnya. Pemimpin memiliki tanggung jawab utama untuk mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola tim kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai figur yang mampu memberikan teladan, membangun komunikasi yang baik, serta menanamkan nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota. Tanpa kepemimpinan yang baik, organisasi akan sulit berkembang dan berpotensi mengalami penurunan kinerja.

Dalam praktiknya, seorang pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri tanpa dukungan dan keterlibatan bawahannya. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk mampu menggerakkan dan memotivasi karyawan agar bersedia bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Cara seorang pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dapat berbeda-beda, tergantung pada karakteristik pribadi, latar belakang, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan dampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan, termasuk tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan, konflik, serta menurunnya semangat kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, baik yang berkaitan dengan tugas, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kebijakan organisasi, maupun kondisi lingkungan kerja. Menurut Koesmono (2014), kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan, atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas kerja. Sementara itu, Jufrizen (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menunjukkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya, yang dapat tercermin dari moral kerja, prestasi, dan kedisiplinan karyawan.

Indikator kepuasan kerja mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan. Yuwono yang dikutip oleh Spector dalam Badriyah (2015) menyebutkan bahwa indikator kepuasan kerja meliputi gaji, kesempatan promosi, penghargaan, peraturan kerja, serta hubungan dengan

rekan kerja. Tingkat kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam mengelola organisasi. Pemimpin yang mampu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendorong komunikasi dua arah, serta menghargai pendapat dan kontribusi karyawan akan menciptakan rasa dihargai dan diakui. Kondisi ini pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah, di mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan (Jamaluddin et al., 2017). Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, ide, serta saran, sehingga tercipta suasana kerja yang terbuka dan partisipatif. Kustiani et al. (2021) menyatakan bahwa seorang pemimpin akan diakui apabila mampu mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya serta mengorganisasikan sumber daya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil terkait pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Yana dan Syamsuri (2021), Elfrida J. Sinurat (2017), Putra dan Sinambela (2021), serta Sari (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Dominggus et al. (2024), Ruhimat dan Aden (2019), serta Prameswari dan Devi Putri (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja adalah komunikasi kerja. Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, ide, maupun pesan dari komunikator kepada komunikan, baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam konteks organisasi, komunikasi kerja memiliki peran penting dalam menunjang kelancaran aktivitas kerja. Komunikasi yang efektif memungkinkan informasi disampaikan secara jelas dan tepat waktu, sehingga dapat meminimalisir kesalahpahaman dan meningkatkan koordinasi antar karyawan. Hamali (2016) menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian ide, perintah, dan petunjuk kerja dari pimpinan kepada bawahan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, meskipun hasilnya juga beragam. Putra dan Sinambela (2021), Dominggus et al. (2024), serta Yana dan Syamsuri (2021) menyatakan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, Gideon Sembiring (2024), Elvy dan Daris (2022), Wulan Syaharani et al. (2022), serta Sitti Nurrachmah (2022) menemukan bahwa komunikasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja masih perlu diteliti lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi pelayanan kesehatan.

UPTD Puskesmas Wiyung merupakan unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kota Surabaya yang berperan sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan masyarakat. Berdasarkan observasi awal, pimpinan UPTD Puskesmas Wiyung telah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis melalui diskusi dan rapat kerja. Namun, tidak semua aspirasi karyawan dapat terakomodasi dengan baik, sehingga menimbulkan perasaan kurang didengar. Selain itu, komunikasi kerja yang belum berjalan secara optimal turut menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja dan berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD Puskesmas Wiyung.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis serta komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada UPTD Puskesmas Wiyung, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan dan komunikasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X1) dan komunikasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) pada UPTD Puskesmas Wiyung Kota Surabaya. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini menekankan pada pengujian hubungan sebab akibat antarvariabel melalui pengukuran data numerik. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui survei dengan instrumen kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dan teori yang relevan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UPTD Puskesmas Wiyung yang berjumlah 63 orang. Mengingat jumlah populasi kurang dari 100, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga

seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di UPTD Puskesmas Wiyung Kota Surabaya dengan waktu penelitian sekitar enam bulan, yaitu pada bulan Maret hingga Agustus 2025.

Variabel penelitian terdiri atas variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi kerja, serta variabel terikat yaitu kepuasan kerja pegawai. Definisi operasional masing-masing variabel disusun untuk memberikan batasan yang jelas dan terukur, dengan indikator yang diadaptasi dari sumber-sumber teoretis yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin. Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, data diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, serta pengujian hipotesis melalui uji t dan uji F. Seluruh proses analisis data dilakukan dengan bantuan program statistik guna memperoleh hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi identitas responden menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan seluruh pegawai UPTD Puskesmas Wiyung Kota Surabaya yang berjumlah 63 orang dengan teknik sampling jenuh. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 39 orang (61,9%), sedangkan laki-laki berjumlah 24 orang (38,1%). Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun sebanyak 32 orang (50,8%), diikuti usia 41–50 tahun sebanyak 16 orang (25,4%), usia 20–30 tahun sebanyak 12 orang (19,0%), serta usia di atas 51 tahun sebanyak 3 orang (4,8%). Tingkat pendidikan responden didominasi oleh lulusan Diploma sebanyak 35 orang (55,6%), diikuti lulusan S1 sebanyak 15 orang (23,8%), lulusan SMA sebanyak 11 orang (17,5%), serta masing-masing 1 orang lulusan SMP dan S2 (1,6%). Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak memiliki masa kerja 5–10 tahun yaitu sebanyak 26 orang (41,3%), diikuti masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 20 orang (31,7%), dan masa kerja 10–20 tahun sebanyak 17 orang (27,0%).

Hasil deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis di UPTD Puskesmas Wiyung dipersepsikan baik oleh responden dengan nilai mean total sebesar 4,22. Pernyataan dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator pendelegasian

tugas dan penciptaan suasana kerja yang nyaman, namun tetap berada pada kategori baik. Variabel komunikasi kerja juga memperoleh penilaian baik dengan nilai mean total sebesar 4,20, di mana indikator kemudahan memahami informasi memperoleh nilai tertinggi, sedangkan komunikasi antar rekan kerja memiliki nilai terendah namun masih dalam kategori baik. Sementara itu, variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai mean total sebesar 4,18 yang menandakan tingkat kepuasan kerja pegawai tergolong baik. Indikator gaji menjadi aspek dengan nilai tertinggi, khususnya pada pernyataan bahwa gaji meningkatkan semangat kerja, sedangkan indikator lingkungan kerja memiliki nilai terendah, namun tetap menunjukkan persepsi positif dari responden terhadap kondisi kerja di UPTD Puskesmas Wiyung.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation (r-Hitung)	r-Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis (X1)			
X1.1	0,653	0,248	Valid
X1.2	0,441	0,248	Valid
X1.3	0,598	0,248	Valid
X1.4	0,681	0,248	Valid
X1.5	0,747	0,248	Valid
X1.6	0,618	0,248	Valid
X1.7	0,758	0,248	Valid
X1.8	0,302	0,248	Valid
Komunikasi Kerja (X2)			
X2.1	0,456	0,248	Valid
X2.2	0,663	0,248	Valid
X2.3	0,547	0,248	Valid
X2.4	0,642	0,248	Valid
X2.5	0,475	0,248	Valid
X2.6	0,430	0,248	Valid
X2.7	0,495	0,248	Valid
X2.8	0,498	0,248	Valid
X2.9	0,547	0,248	Valid
X2.10	0,260	0,248	Valid
Kepuasan Kerja (Y)			
Y.1	0,556	0,248	Valid
Y.2	0,664	0,248	Valid
Y.3	0,480	0,248	Valid
Y.4	0,598	0,248	Valid

Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation (r-Hitung)	r-Tabel	Keterangan
Y.5	0,697	0,248	Valid
Y.6	0,351	0,248	Valid
Y.7	0,336	0,248	Valid
Y.8	0,223	0,248	Tidak Valid
Y.9	0,189	0,248	Tidak Valid
Y.10	0,311	0,248	Valid
Y.11	0,341	0,248	Valid
Y.12	0,223	0,248	Tidak Valid

Sumber data : Data primer diolah SPSS 2025

Berdasarkan hasil uji validitas, diperoleh nilai kolerasi untuk item – item pada variabel Y (kepuasan kerja UPTD Puskesmas Wiyung) sebagai berikut : Y. P1 ($r = 0,566$ sig = 0,000), Y.P2 ($r = 0,664$, sig 0,000), Y.P3 ($r = 0,480$, sig = 0,000), Y.P4 ($r = 0,598$, sig = 0,000), Y.P5 ($r = 0,697$, sig = 0,000), Y.P6 ($r = 0,351$, sig = 0,005), Y.P7 ($r = 0,366$, sig = 0,007), Y.P10 ($r = 0,311$, sig = 0,013), dan Y.P11 ($r = 0,341$, sig = 0,006). Seluruh nilai kolerasi yang diperoleh lebih besar daripada-tabel (0,248) dan signifikan pada taraf 5%. Dengan demikian, sembilan butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian, sedangkan tiga butir pertanyaan sebelumnya (Y.P8, Y.P9, dan Y.P12) telah dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria validitas.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation (r-Hitung)	r-Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis (X1)			
X1.1	0,653	0,248	Valid
X1.2	0,441	0,248	Valid
X1.3	0,598	0,248	Valid
X1.4	0,681	0,248	Valid
X1.5	0,747	0,248	Valid
X1.6	0,618	0,248	Valid
X1.7	0,758	0,248	Valid
X1.8	0,302	0,248	Valid
Komunikasi Kerja (X2)			
X2.1	0,456	0,248	Valid
X2.2	0,663	0,248	Valid
X2.3	0,547	0,248	Valid
X2.4	0,642	0,248	Valid
X2.5	0,475	0,248	Valid
X2.6	0,430	0,248	Valid

Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation (r-Hitung)	r-Tabel	Keterangan
X2.7	0,495	0,248	Valid
X2.8	0,498	0,248	Valid
X2.9	0,547	0,248	Valid
X2.10	0,260	0,248	Valid
Kepuasan Kerja (Y)			
Y.1	0,556	0,248	Valid
Y.2	0,664	0,248	Valid
Y.3	0,480	0,248	Valid
Y.4	0,598	0,248	Valid
Y.5	0,697	0,248	Valid
Y.6	0,351	0,248	Valid
Y.7	0,336	0,248	Valid
Y.10	0,311	0,248	Valid
Y.11	0,341	0,248	Valid

Sumber data : data primer di olah SPSS 2025

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis	0.766	Reliabel
Komunikasi Kerja	0.674	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.671	Reliabel

Sumber data : data primer di olah SPSS 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh nilai Cronbach's Alpha pada variabel kepemimpinan demokratis (X1) sebesar 0,766, Komunikasi kerja (X2) sebesar 0,674, dan Kepuasan kerja (Y) sebesar 0,671. Karena seluruh nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini realibel dan layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan Demokratis ,Komunikasi kerja dan Kepuasan kerja

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		63
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1.87560194
Most Extreme Differences	Absolute	0.135
	Positive	0.135
	Negative	-0.126

Test Statistic		0.135
Asymp. Sig. (2-tailed)		.006 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber data : Data primer diolah SPSS 2025

Analisis regresi linear berganda di gunakan untuk memprediksi bagaimana keadaan (naik turunnya) variable dependen (kriterium) bila dua atau lebih variable independen Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,006. Karena nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 5. Tabel Hasil Uji Multikolinieritas variabel kepemimpinan Demokratis , Komunikasi kerja dan Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardize d Coefficients		Standardizedt	Sig.	Collinerrity Statistic	
	B	Std. Error	Beta		Toler ance	VIF
(Constant)	25.944	0.920		28.214	0.000	
demokratis (X1)	0.139	0.032	0.359	4.370	0.000	0.626
Komunikasi kerja (X2)	0.174	0.024	0.597	7.266	0.000	0.626

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber data : Data primer diolah SPSS 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel coefficients diperoleh nilai tolerance untuk variabel Total_X1 dan Transform_X2 sebesar 0,626 (>0,10) serta nilai VIF sebesar 1,599 (<10). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi, sehingga variabel independen layak digunakan untuk analisis selanjutnya.”

Tabel 6. Tabel Hasil Uji Heterokedastisitas variabel kepemimpinan Demokratis , Komunikasi kerja dan Kepuasan kerja.

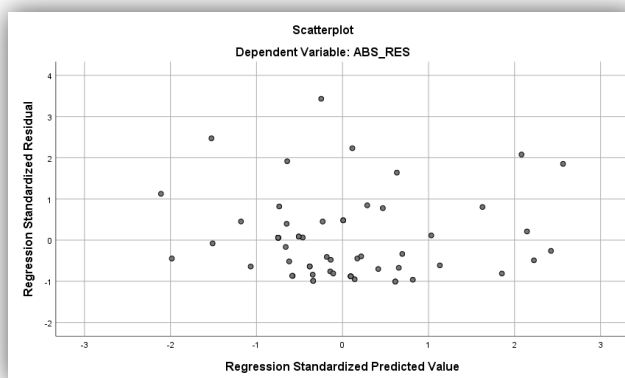
Coefficients^a

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
--	-----------------------------	--	---------------------------	--	--

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.181	0.598		0.303	0.763
demokratis (X1)					
Komunikasi kerja (X2)	0.031	0.021	0.242	1.511	0.136
	-0.012	0.016	-0.128	-0.797	0.429

Sumber data : Data primer diolah SPSS 2025

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas dilakukan dengan metode Glesjer diperoleh bahwa variabel Total_kepemimpinan demokratis (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0.136 dan variabel komunikasi Kerja (X2) sebesar 0.429. seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heterokedastisitas. Dengan demikian, model regresi ini memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.



Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan data pada gambar 1 di atas pada grafik scatterplot, dikarenakan nilai Sig. Variabel X > 0,05 dan terlihat bahwa titik –titik menyebar secara merata di atas dan bawah sumbu Y dan tidak berpola maka dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
(Constant)	25.944	0.920		28.214	0.000
demokratis (X1)	0.139	0.032	0.359	4.370	0.000
Komunikasi kerja (X2)					

	0.174	0.024	0.597	7.266	0.000
--	-------	-------	-------	-------	-------

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber data : Data primer diolah SPSS 2025

Berdasarkan tabel pada 7 maka di dapatkan persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y = 25.944 + 0.139X_1 + 0.174X_2 + e$$

Persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa konstanta (25.944), nilai ini menunjukkan bahwa apabila variabel kepemimpinan demokratis (X_1) dan komunikasi kerja (X_2) dianggap bernilai nol, maka tingkat Kepuasan kerja (Y) tetap berada pada angka 25.944. Koefisien X_1 (0.139), nilai 0.139 pada variabel kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kepemimpinan demokratis akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0.139 satuan, dengan asumsi komunikasi kerja dalam keadaan tetap. Hal ini berarti semakin baik penerapan gaya kepemimpinan demokratis, maka kepuasan kerja cenderung meningkat. Koefisien X_2 (0.174), nilai 0.174 pada variabel komunikasi kerja menunjukkan bahwa setiap satu satuan pada komunikasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0.174 satuan, dengan asumsi kepemimpinan demokratis dalam keadaan tetap. Hal ini berarti semakin efektif komunikasi kerja terjalin, maka kepuasan kerja juga semakin meningkat.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 ^a	.747	.738	.48464
a. Predictors: (Constant) : komunikasi Kerja, Kepemimpinan demokratis				
b. Dependen variabel : Kepuasan kerja				

Sumber data : Data primer diolah SPSS 2025

Perhitungan Koefisien Determinasi adalah $0.740 \times 100 = 74.0\%$. Berdasarkan Tabel 4.15 di atas dapat di ketahui bahwa nilai Adjusted R Square (Koefisien Determinasi) sebesar 0.740 yang berarti bahwa pengaruh gaya ke Kepemimpinan demokratis (X_1), dan Komunikasi kerja (X_2) secara simultan terhadap variabel Kepuasan kerja (Y) sebesar 0.740 atau 74,0% dan sisanya 26.9% di pengaruhi oleh variabel yang lainnya yang tidak di teliti dalam penelitian ini.

Tabel 9 . Hasil Uji T

Coefficients^a

Model	Unstandardize Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	25.944	0.920		28.214	0.000
demokratis (X1)	0.139	0.032	0.359	4.370	0.000
Komunikasi kerja (X2)	0.174	0.024	0.597	7.266	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber data : Data primer diolah SPSS 2025

Pengaruh gaya Kepemimpinan demokratis (X1) terhadap Kepuasan kerja (Y), H1 : diketahui dari data yang ada, nilai Kepemimpinan Demokratis sig. $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung sebesar $4.370 >$ nilai t tabel 2,000 , maka H0 di tolak dan Ha di terima, sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Demokratis (X1) berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y) di UPTD puskesmas Wiyung

Komunikasi kerja (X2) terhadap Kepuasan kerja (Y), H2 : diketahui dari data yang ada ,nilai komunikasi kerja Sig. $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung sebesar $7.266 >$ dari nilai t tabel 2000, maka H0 di tolak dan Ha di terima ,sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa komunikasi kerja (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y) UPTD Puskesmas Wiyung.

Tabel 10. Hasil Uji

FANOVA^a

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

1	Regression	41.587	2	20.793	88.529	.000 ^b
	Residual	14.093	60	0.235		
	Total	55.679	62			

Sumber data : Data primer diolah SPSS 2025

Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai f hitung = 88.529 dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka Ho ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan demokratis (X1) dan Komunikasi kerja (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y).

Pembahasan

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap Kepuasan kerja UPTD puskesmas wiyung

Berdasarkan hasil kajian dalam pengujian yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y), maka H_0 di tolak dan H_a di terima, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan demokratis, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja UPTD puskesmas wiyung. Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner kepada responden yang berada di UPTD puskesmas wiyung maka diperoleh dua indikator yang mempunyai nilai mean tertinggi yaitu pengambilan keputusan kolaboratif dan keaktifan (inisiatif Partisipasi).

Pada indikator pengambilan keputusan kolaboratif memiliki nilai mean yang tertinggi, dari skala linkert 1-5, ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan demokratis sudah berjalan dengan baik, sehingga menciptakan suasana kerja yang terbuka, partisipatif dan mendukung kepuasan kerja UPTD Puskesmas wiyung, dan juga mencerminkan bahwa pengambilan keputusan kolaboratif dari pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai karena pegawai merasa didengarkan, dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Dari indikator yang tertinggi dalam gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan nilai mean yang relatif tinggi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis diterapkan cukup baik di puskesmas Wiyung dan terbukti memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja UPTD Puskesmas Wiyung.

Menanggapi hasil temuan pada penyebaran kuesioner yang dilakukan di puskesmas wiyung dan berdasarkan pernyataan pimpinan puskesmas wiyung menyampaikan bahwa "dalam konteks gaya kepemimpinan demokratis mengakui bahwa indikator seperti pengambilan keputusan kolaboratif perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan sejalan dengan prinsip manajemen berkelanjutan di bidang pelayanan publik", dimana evaluasi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan langkah penting dalam memberikan pelayanan optimal terhadap masyarakat. pimpinan juga menekankan bahwa kepemimpinan harus terus adaptif terhadap tantangan dan perubahan terutama dalam menghadapi dinamika pelayanan kesehatan yang lebih kompleks.

Jika dikaitkan dengan teori tujuan *goal setting theory* Kepuasan kerja UPTD Puskesmas wiyung sangat dipengaruhi oleh kejelasan, tantangan, dan keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan kerja. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki peran penting dalam menyampaikan visi yang jelas, keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan juga membuat tujuan kerja menjadi lebih jelas dan realistis, selain itu adanya kesempatan bagi pegawai untuk

menyampaikan pendapat menjadikan mereka lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja UPTD puskesmas Wiyung hal ini di maksudkan bahwa semakin baik seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang bijaksana dan ideal dan mampu mendorong munculnya rasa memiliki terhadap pekerjaan, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan. dan dengan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis akan menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif, harmonis serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja UPTD Puskesmas wiyung. dengan Adanya pemimpin demokratis membuat pengaruh yang efektif untuk bawahan mereka, mendorong dan memotivasi untuk berfikir positif, kreatif, serta inovatif, karena itu memberikan pekerjaan yang tinggi dengan mendukung tindakan bawahan untuk menentukan pilihan.

Hasil dari kajian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yana sri et all (2021) dimana dalam penelitiannya hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada PT. Airindo sentra medika cabang medan, demikian juga pada Sinurat j (2017) hasil kajian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada PT. Himawan putra medan. Serta hasil penelitian yang dilakukan oleh AM sari (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Pg. Djombang baru.

Pengaruh komunikasi kerja terhadap Kepuasan kerja UPTD Puskesmas Wiyung

Hasil kajian dalam pengujian yang dilakukan tentang pengaruh komunikasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), maka H_0 di tolak dan H_a di terima ,sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa komunikasi kerja (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y) UPTD puskesmas Wiyung dan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden di puskesmas wiyung ada tiga indikator yang menunjukkan nilai rata-rata (mean) yang tinggi yaitu kemudahan dalam memperoleh pesan, efektifitas komunikasi, tingkat pemahaman pesan yang dapat diartikan bahwa komunikasi kerja di puskesmas wiyung tergolong baik dan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja UPTD puskesmas wiyung

Pada indikator kemudahan dalam memperoleh pesan mempunyai nilai rata-rata (mean) tertinggi dari skala linkert 1-5 yang mempunyai arti bahwa komunikasi yang terjalin sudah baik karena informasi yang dapat di akses dengan cepat, jelas dan tidak menimbulkan hambatan.

Sehingga mendukung kelancaran pekerjaan serta meningkatkan kepuasan kerja UPTD puskesmas wiyung

Dari indikator yang tertinggi pada kemudahan dalam memperoleh pesan, menjadi faktor penting yang mendorong tercapainya komunikasi kerja yang efektif. sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja UPTD puskesmas wiyung.

Menanggapi hasil temuan pada penyebaran kuesioner yang di lakukan di puskesmas Wiyung maka pimpinan puskesmas wiyung menyampaikan bahwa berdasarkan dari sisi komunikasi kerja sudah dalam kategori yang sangat baik dan pimpinan menyambut hal ini sebagai refleksi dari komitmen dan etos kerja pegawai yang tinggi namun demikian pimpinan juga menekankan pentingnya menjaga komunikasi kerja secara konsisiten terutama dalam hal komunikasi yang mudah di akses menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung pelayanan kepada masyarakat juga lebih optimal karena didukung oleh sistem komunikasi internal yang baik.

Dan jika di kaitkan dengan teori Tujuan *goal Setting theory* komunikasi kerja menjadi elemen penting dalam proses pencapaian tujuan dari organisasi tersebut dan interaksi dan koordinasi antar pegawai meningkat , mendukung kelancaran tugas dan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam komunikasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja UPTD puskesmas wiyung hal ini dimaksudkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin antara pimpinandan pegawai maupun antar rekan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Komunikasi yang efektif memungkinkan pegawai untuk memperoleh informasi dengan jelas, menyampaikan pendapat tanpa hambatan, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka dan harmonis.

Hasil dari kajian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hamali (2016). penelitian yang di lakukan oleh penelitian menurut putra et all (2021), menyatakan bahwa komunikasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. menurut hasil penelitian yang dilakukan dominggus, et al., (2024) menyatakan bahwa komunikasi terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. Bank Sulutgo cabang tahuna. Menurut penelitian Yana dan syamsuri (2021) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Airindo sentra medika cabang medan Dan menurut penelitian yang dilakukan Ruhimat dan aden (2019) menyatakan bahwa komunikasi organisasi

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank syariah mandiri kantor cabang dago bandung.

D. KESIMPULAN

Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja UPTD Puskesmas wiyung dalam hal ini mempunyai arti bahwa semakin baik dan semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis yang di jalankan oleh kepala puskesmas dalam menjalankan roda kepemimpinannya maka kepuasan kerja UPTD puskesmas wiyung juga akan meningkat dan sebaliknya apabila gaya kepemimpinan demokratis yang di jalankan oleh kepala puskesmas wiyung- mengalami penurunan dalam menjalankan kepemimpinannya maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan atau rendah

Komunikasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja UPTD puskesmas wiyung dalam hal ini mempunyai arti bahwa semakin baik komunikasi kerja yang diterapkan oleh para pegawai puskesmas wiyung maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan atau meningkat dan sebaliknya apabila komunikasi kerja pegawai rendah atau menurun maka kepuasan kerja juga akan turun atau menjadi Rendah.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Andani, R., Pratama, A., & Lestari, S. (2024). Indikator gaya kepemimpinan demokratis dalam organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(1), 55–66.
- Aditya, A., & Eka, E. (2019) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intentions (studi kasus pada PT Citra Exsperindo). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIE) Jakarta.
- Astutik, A., et al. (2018) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal terhadap kinerja UD. Wirasena inti nusa temuwaran jombang. STIE PGRI dewantara.
- Amirullah. (2015). Konsep dan bentuk komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 45–56.
- Badrianto, Y., & Astuti, R. (2023). Kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 120–132.
- Badriah, M. (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 101–112.
- Badeni. (2013). “Kepemimpinan dan perilaku organisasi”. Bandung: Alfabeta
- Delisius, D., et al. (2018) Pengaruh gaya kepemimpinan, kesejahteraan dan komunikasi

- terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Sulutgo Cabang Tahuna. *Jurnal EMBA*, 6(4).
- Dominggus, D., et al. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja di Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman, Pertanahan dan Lingkungan Hidup Kabupaten Bengkayang. <https://journal.unimma.ac.id>
- Daryanto. (2011). Kepemimpinan demokratis dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(2), 101–112.
- Fitri, F., & Kis, K. (2022) pengaruh gaya kepemimpinan, dan komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai kantor kecamatan semarang utara.
- Gideon, S. (2024) pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan arya hananta production. projects (S1) thesis, Universitas Kristen Duta Wacana.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghiselli, E. E., & Brown, C. W. (2013). Faktor-faktor kepuasan kerja karyawan. *Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 210–222.
- Hamali, A. Y. (2016). Komunikasi kerja dan efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 23–34.
- Handoko, T. H. (2016). Proses komunikasi dalam organisasi kerja. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 145–156
- Ika, I., & Mustika, M. (2022) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada unit Pembangunan karakter taruna politeknik ilmu pelayaran. STIE Nobel Indonesia.
- Irwanda, M. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Batanghari.
- Jufrizen. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Jamaluddin, A., Rahman, M., & Sari, D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(2), 115–126
- Kustiani, R., Putri, A. R., & Hidayat, T. (2021). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan

- efektivitas organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45–56
- Koesmono, H. T. (2014). Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 16(2), 123–135.
- Lewin, K. (2022). Democratic leadership and group behavior. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 210–221.
- Marpaung, M. (2019). Jenis-jenis komunikasi kerja dalam organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1), 66–77.
- Mulyadi, & Rivai, V. (2012). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 1–12.
- Prameswari, P., & Puteri, P. (2023) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada kantor kelurahan pondok kelapa). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- Pratiwi, P., & Ika, I. (2019) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi terhadap disiplin kerja pada Restoran marugame udon & tempura cabang riau bandung. Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi - Bisnis Universitas Widyatama.
- Putra, P., & Sinambela, S. (2021) Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1).
- Putri, P., & Mafita, M. (2018) pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Dan Sistem Komunikasi Terhadap Loyalitas Karyawan. Skripsi, STIA dan Manajemen Pelabuhan Barunawati.
- Rohmah, R., & Ainur, A. (2023) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan PG Tjoekir Jombang.
- Robbins, S. P. (2003). Leadership styles and organizational behavior. *Journal of Management Studies*, 40(4), 869–894.
- Ruhimat, R., & Aden. (2019) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank syariah Mandiri kantor Cabang Dago Bandung. Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi - Bisnis Universitas Widyatama
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). Kepuasan kerja dan perilaku karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 6(2), 89–102.
- Syarifatul, S., Putri, R., & Wahyuni, T. (2021) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis , motivasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas tanaman pangan

- holtikultura dan perkebunan Kabupaten Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 8(2). <https://doi.org/10.21067/jrmm.v6i2.5223>
- Sutrisno, E. (2021). Gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45–54.
- Sopiah, S. (2019) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi terhadap disiplin kerja karyawan PT Pasir Tengah.
- Sari, A. M. (2018) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Divisi Instalansi PG. Djombang Baru. repository.stiedewantara.ac.id
- Soemantri, A. (2018). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sinurat, S. (2017) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasaankerja karyawan pada PT. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2).
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 134–145.
- Suliyanto. (2011). pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal ekonomi dan bisnis* 6(2), 45–56.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wildan, W., & Nur, N. (2022) Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi interpersonal, dan motivasi instrinsik terhadap kinerja karyawan PT PLN (persero) serang. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis*.
- Wibowo. (2022). Pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 115–124.
- Wibowo. (2014). Indikator komunikasi kerja dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 6(1), 33–44.
- Wexley, K. N., & Yuki, G. A. (2013). Teori-teori kepuasan kerja. *Journal of Human Resource Management*, 10(1), 15–27.
- Yana, Y., & Syamsuri, S. (2021) Gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Airindo Sentra Medika Cabang Medan. *Fakultas Ekonomi, Universitas Muslim Medan, Indonesia*.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 85–97