

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis
Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja
(Studi Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Muftadi'in Tasikmadu, Malang).**

Nurun Nadiva Salsabila Anan *)

Ronny Malavia Mardani **)

Muh. Sirojuddin Amin *)**

Email : nurunnadivasalsabilaanan@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

This research aims to analyze the influence of democratic leadership style on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. The object of this research is employees at the Hidayatul Muftadi'in Islamic Education Foundation in Tasikmadu, Malang. The research approach used is quantitative with an explanatory research method. Data was collected through questionnaires distributed to 57 respondents, consisting of teachers and foundation employees. The data analysis technique uses Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS 3.0 software.

The research results show that democratic leadership style has a significant influence on job satisfaction and employee performance. In addition, job satisfaction has been proven to act as a mediating variable in the relationship between democratic leadership style and employee performance. Thus, the higher the application of democratic leadership, the greater the increase in job satisfaction which has implications for increasing employee performance. These findings contribute to human resource management in the Islamic education environment and become a reference for developing leadership policies in educational organizations.

Keywords: *Democratic Leadership Style, Employee Performance, Job Satisfaction, Islamic Education Foundation, SEM-PLS*

Pendahuluan

Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam sektor pendidikan yang menuntut dedikasi dan kerja sama tim yang baik. Kinerja optimal dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti kompetensi individu, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Dalam konteks organisasi pendidikan Islam, seperti Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Hidayatul Muftadi'in di Malang, peningkatan kinerja karyawan berkontribusi pada kualitas layanan pendidikan yang diberikan.

Kinerja karyawan dapat diukur melalui produktivitas, kualitas hasil kerja, efisiensi pelaksanaan tugas, serta kemampuan bekerja sama dalam tim (Haekal et al., 2024). Namun, di YPI Hidayatul Muftadi'in, masih terdapat kendala seperti kurangnya kedisiplinan dalam mengajar, ketepatan waktu, serta kesenjangan usia yang memengaruhi komunikasi antar karyawan. Meski demikian, interaksi sosial yang baik dan semangat kerja sama tetap menjadi keunggulan dalam organisasi ini. Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan demokratis, yang menekankan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, transparansi, serta penghargaan terhadap masukan, terbukti memiliki dampak positif terhadap kinerja guru (Sari et al., 2020; Dinania et al., 2023). Ketua YPI Hidayatul

Mubtadi'in menerapkan gaya kepemimpinan ini dengan melibatkan karyawan dalam proses keputusan serta turun langsung dalam koordinasi dan penyelesaian permasalahan.

Selain meningkatkan kinerja, kepemimpinan demokratis juga berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan efektivitas kerja (Wijayanto et al., 2021; Wahyuni et al., 2021). Namun, tantangan tetap ada, seperti kecenderungan karyawan untuk menyetujui instruksi tanpa diskusi karena pengaruh jabatan, serta hambatan komunikasi akibat perbedaan usia. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Ahmadi, 2021; Aksa & Yurnalis, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih mendalam pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Fokus pada lembaga pendidikan Islam memberikan kontribusi baru dalam literatur kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan berbasis agama. Oleh sebab itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Karyawan Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu, Malang).**

Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan YPI Hidayatul Mubtadi'in?
2. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan YPI Hidayatul Mubtadi'in?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan YPI Hidayatul Mubtadi'in?
4. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan di lingkungan YPI Hidayatul Mubtadi'in?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan di lingkungan YPI Hidayatul Mubtadi'in;
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja di lingkungan YPI Hidayatul Mubtadi'in;
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan YPI Hidayatul Mubtadi'in;
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja di lingkungan YPI Hidayatul Mubtadi'in;

Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bantuan pemikiran yang berharga bagi kemajuan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Secara Praktis
Penelitian ini memperkaya literatur tentang kinerja karyawan dalam pendidikan, khususnya kepemimpinan demokratis yang dimediasi kepuasan kerja. Hasilnya juga memberikan rekomendasi bagi pimpinan dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan serta menambah wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Tinjauan Teori

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan pemimpin dalam mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan melalui kesepakatan bersama (Djunaedi, 2018). Pendekatan ini menekankan keterbukaan, dialog, dan penghargaan terhadap masukan tim, sehingga meningkatkan keterlibatan serta tanggung jawab di lingkungan kerja (Hidayaturokhman & Kusumawati, 2020).

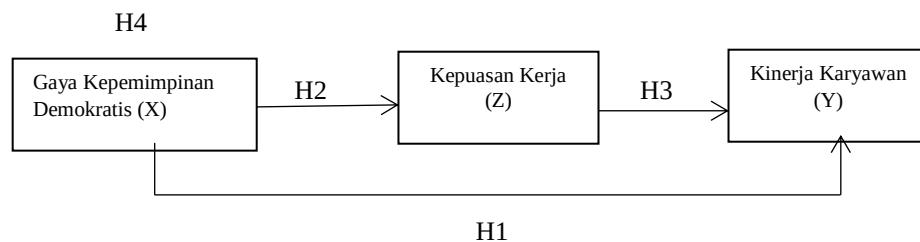
Kinerja Karyawan

Menurut Muizu et al., (2019), kinerja ialah hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas dalam periode tertentu. Widyaningrum, (2020) menambahkan bahwa kinerja mencakup segala tindakan yang dilakukan atau dihindari oleh karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan

Kepuasan Kerja

Kepuasan mencerminkan persepsi karyawan pada pekerjaannya, yang ditunjukkan melalui sikap positif pada tugas dan lingkungan kerja (Nabawi, 2019). Kepuasan ini merupakan kondisi emosional positif yang dipengaruhi oleh faktor seperti lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, serta kompensasi yang diterima (Tripathi & Chaturvedi, 2023).

Kerangka Konseptual



Keterangan :

→: Pengaruh Langsung

X : Gaya Kepemimpinan Demokratis

Y : Kinerja Karyawan

Z : Kepuasan Kerja

Hipotesis

H1 : Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : Kepuasan Kerja mampu memediasi dalam hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan.

Metode Penelitian

Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian ini berada di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu, Kota Malang. penelitian berlangsung pada bulan Desember 2024 sampai Februari 2025.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini terdiri dari guru dan karyawan YPI Hidayatul Mubtadi'in dengan jumlah 57 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100 maka teknik pengumpulan sampel menggunakan *purposive sampling* dan sampel jenuh, dimana seluruh populasi dijadikan sampel tanpa terkecuali.

Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan skala likert dengan rentang skor 1 hingga 5. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber, seperti buku, jurnal, dan artikel yang relevan dengan topik penelitian.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

Hidayatul Muftadi'in adalah sebuah bentuk Yayasan Pendidikan Islam yang didirikan pada tahun 1972 oleh Almaghfurlah KH Agus Salim Mahfudz Yusuf (gus fud) yang berada di JL KH Yusuf No.01 Kel. Tasikmadu Kota Malang. Pertama kali beliau membangun pondok pesantren, guna awal mula berdirinya YPI Hidayatul Muftadi'in. Dasar didirikannya YPI Hidayatul Muftadi'in guna memberikan dukungan kepada masyarakat kurang mampu agar dapat mengakses pendidikan formal yang relevan dengan perkembangan zaman dengan biaya yang terjangkau. Dari yang awalnya hanya memiliki pondok pesantren saja kini sudah sangat berkembang memiliki 5 lembaga pendidikan yaitu pondok pesantren, pendidikan anak usia dini & raudhatul athfal (PAUD & RA), madrasah ibtidaiah (MI), madrasah tsanawiyah (MTs), dan madrasah aliyah (MA).

Deskripsi Responden

Jabatan Responden

Tabel 1 Klasifikasi Berdasarkan Jabatan Responden

No.	Jabatan	Frekuensi	Presentase
1.	Guru	46	80,7%
2.	Karyawan (administrasi, keuangan, tukang kebun)	9	15,8%
3.	Dewan pembina dan pengasuh	2	3,5%
	Jumlah	57	100%

Sumber: Data Diolah 2025

Berdasarkan tabel tersebut maka dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan jabatan guru sebanyak 46 responden atau 80,7%, karyawan (keuangan, administrasi, tukang kebun) sebanyak 9 responden atau 15,8%, dan dewan pengasuh & pembina 2 responden atau 3,5 %.

Lembaga Responden

Tabel 2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Lembaga Responden

No.	Lembaga	Frekuensi	Presentase
1.	MADIN	5	8,8%
2.	PAUD/RA	6	10,5%
3.	MI	15	26,3%
4.	MTS	21	36,8%
5.	MA	8	14%
6.	Dewan pengasuh dan pembina	2	3,6%
	Jumlah	57	100%

Sumber: Data Diolah 2025

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan lembaga Madrasah Diniyah (MADIN) yaitu sebanyak 5 orang atau 8,8%, pendidikan anak usia dini dan raudhatul athfal (PAUD/RA) sebanyak 6 orang atau 10,5%, madrasah ibtidaiah (MI) sebanyak 15 orang atau 26,3%, madrasah tsanawiyah (MTs) sebanyak 21 orang atau 36,8%, madrasah aliyah (MA) sebanyak 8 orang atau 14%, dan dewan pembina dan pengasuh sebanyak 2 orang atau 3,6%.

Uji Measurement Model - Outer Model

Uji Validitas Konvergen

Tabel 3 Data Hasil Outer Loading (Measurement Model)

	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Keterangan
X1	0.720			Valid
X2	0.691			Tidak valid
X3	0.662			Tidak valid

	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Keterangan
X4	0.649			Tidak valid
X5	0.707			Valid
X6	0.609			Tidak valid
X7	0.517			Tidak valid
X8	0.501			Tidak valid
X9	0.124			Tidak valid
X10	0.762			Valid
X11	0.640			Tidak valid
X12	0.662			Tidak valid
X13	0.803			Valid
X14	0.346			Tidak valid
X15	0.351			Tidak valid
X16	0.647			Tidak valid
X17	0.620			Tidak valid
X18	0.684			Tidak valid
X19	0.747			Valid
X20	0.681			Tidak valid
Z1		0.263		Tidak valid
Z2		0.458		Tidak valid
Z3		0.074		Tidak valid
Z4		0.671		Tidak valid
Z5		0.754		Valid
Z6		0.637		Tidak valid
Z7		0.361		Tidak valid
Z8		0.629		Tidak valid
Z9		0.683		Tidak valid
Z10		0.712		Valid
Z11		0.746		Valid
Z12		0.705		Valid
Z13		0.648		Tidak valid
Z14		0.615		Tidak valid
Z15		0.555		Tidak valid
Z16		0.575		Tidak valid
Z17		0.554		Tidak valid
Z18		0.665		Tidak valid
Z19		0.376		Tidak valid
Y1			0.473	Tidak valid
Y2			0.673	Tidak valid
Y3			0.787	Valid
Y4			0.771	Valid
Y5			0.661	Tidak valid
Y6			0.504	Tidak valid
Y7			0.794	Valid
Y8			0.773	Valid
Y9			0.554	Tidak valid
Y10			0.677	Tidak valid

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Tabel 4 Data Hasil Outer Loading Valid

	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Keterangan
X1	0.720			Valid
X5	0.707			Valid
X10	0.762			Valid
X13	0.803			Valid
X19	0.747			Valid
Z5		0.754		Valid
Z10		0.712		Valid
Z11		0.746		Valid
Z12		0.705		Valid
Y3			0.787	Valid
Y4			0.771	Valid
Y7			0.794	Valid
Y8			0.773	Valid

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel tersebut, beberapa indikator memiliki hasil yang memenuhi kriteria nilai signifikansi 7% ($\geq 0,7$) sementara yang lain tidak memenuhi syarat ($\leq 0,7$) indikator tersebut juga memiliki nilai *loading factor* sebesar 0.7. Dengan demikian, konstruk dianggap valid, sedangkan jika

nilai loading faktor dibawah 0.7 maka konstruk dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu, konstruk yang tidak valid perlu dihilangkan agar dapat memenuhi syarat validitas.

Berdasarkan tabel tersebut disimpulkan beberapa item pernyataan dari masing-masing indikator yang memiliki nilai valid. Dimana nilai *outer loading* > 0,7. Maka item dinyatakan valid.

Tabel 5 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.628
Kepuasan Kerja	0.729
Kinerja Karyawan	0.669

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel yang disajikan, nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk dalam model melebihi 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah memenuhi standar validitas konvergen (*convergent validity*). Evaluasi yang menggabungkan *outer loading* dan uji AVE (*Average Variance Extracted*) mengonfirmasi bahwa data tersebut valid secara konvergen dan dapat digunakan untuk tahap analisis selanjutnya.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 6 Data Hasil Cross Loading

	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
X1	0.787	0.572	0.353
X5	0.787	0.324	0.310
X10	0.833	0.467	0.421
X13	0.806	0.428	0.592
X19	0.746	0.466	0.345
Z5	0.666	0.765	0.381
Z10	0.377	0.879	0.376
Z11	0.477	0.901	0.467
Z12	0.369	0.857	0.431
Y3	0.407	0.513	0.816
Y4	0.510	0.400	0.853
Y7	0.370	0.243	0.795
Y8	0.406	0.400	0.806

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel tersebut, metode yang digunakan melibatkan pengukuran *cross loading*, di mana setiap indikator dalam suatu konstruk harus memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator pada konstruksi lainnya. Selanjutnya, langkah berikutnya adalah menguji data penelitian menggunakan metode tahap kedua, yaitu *Fornell-Larcker Criterion*, untuk mendapatkan *discriminant validity* yang baik dalam suatu model penelitian. Dalam hal ini, akar dari AVE (*Average Variance Extracted*) pada setiap konstruk harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk terhadap variabel laten lainnya. Hasil analisis menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7 Data Hasil Fornell Larcker Criterion

	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.792		
Kepuasan Kerja	0.578	0.852	
Kinerja Karyawan	0.523	0.489	0.818

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel lebih efektif dalam menjelaskan dirinya sendiri dibandingkan dengan variabel lain dalam kolom yang sama. Sebagai ilustrasi, variabel kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,852 yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya dalam kolom tersebut. Hasil ini mengindikasikan bahwa model data yang diuji dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan dan kriteria yang menunjukkan bahwa konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan.

Uji Composite Reability

Tabel 8 Data Hasil Cronbach Alpha dan Composite Reability

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.853	0.894
Kepuasan Kerja	0.874	0.913
Kinerja Karyawan	0.836	0.890

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk menunjukkan reliabilitas yang baik, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang melebihi 0,7. Ini mengindikasikan bahwa setiap variabel dalam model penelitian memiliki konsistensi internal yang kuat. Selain itu, merujuk pada beberapa tabel sebelumnya, penelitian ini juga membuktikan validitas konvergen yang baik, validitas diskriminan yang memadai, serta reliabilitas konsistensi internal yang terjaga. Berikut ini merupakan tabel yang merangkum validitas dan reliabilitas tersebut.

Uji Model Struktural – Inner Model

Tabel 9 Nilai R-Square

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja	0,334
Kinerja Pegawai	0,326

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Tabel tersebut menampilkan nilai *R-square* untuk variabel yang diteliti. Nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,334, yang berarti 33,4% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan demokratis, sementara 66,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,326, menunjukkan bahwa 32,6% kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja, sedangkan 67,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Tabel 10 Data Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample	t-value	p-value	Hipotesis
Gaya Kepemimpinan Demokratis → Kinerja Karyawan	0,357	2,632	0,011	Diterima
Gaya Kepemimpinan Demokratis → Kepuasan Kerja	0,578	9,239	0,00	Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,281	1,831	0,072	Ditolak

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

- Pengujian Hipotesis H1 (dugaan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan). Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh nilai p-value sebesar 0,011 dan t-statistik atau T-value sebesar 2,632. Dengan demikian, karena p-value < 0,05, maka H1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Pengujian Hipotesis H2 (dugaan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja). Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh nilai p-value sebesar 0,000 dan t-statistik atau T-value sebesar 9,239. Dengan demikian, karena p-value < 0,05 maka H2 diterima. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Pengujian Hipotesis H3 (dugaan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan). Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh nilai p-value sebesar 0,072 dan t-statistik atau t-value sebesar 1,831. Dengan demikian, karena p-value > 0,05 maka, H3 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Pengujian Hipotesis H4 (dugaan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan). Pengujian H4 ini dilakukan secara tidak

langsung (*indirect effect*). Pengujian ini digunakan untuk melihat pengaruh hubungan secara tidak langsung antara variabel independen melalui variabel mediasi terhadap variabel dependen. Pengujian dapat dikatakan termediasi penuh apabila nilai t-statistik atau t-value lebih sama dengan 1,96.

Variabel	Original Sampel	t-statistik	p-value	Hipotesis
Gaya kepemimpinan demokratis → kepuasan kerja → kinerja karyawan	0,162	1,619	0,111	Ditolak

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh nilai p-value sebesar 0,111 dan t-statistik atau t-value sebesar 1,619. Dengan demikian, karena p-value >0,05, maka H4 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja.

Implikasi Hasil Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Djunaedi & Gunawan (2018) dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan*" mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam bisnis mahasiswa IBM Universitas Ciputra.

Penelitian empiris sebelumnya yang dilakukan oleh Banuyekti (2024) berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Guru di SMK Pelayaran Pembangunan Jakarta." Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan konsep teori serta hasil empiris, karena keduanya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sirumapea & Tampubulon, (2022) dengan judul penelitiannya "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Predikat Rakyat Perdana". Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam hasil penelitian empiris yang ada di dalam penelitian terdahulu oleh Ahmadi, (2021) dengan judul penelitiannya "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi Di Surabaya". Hasil penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja memberikan hasil pengaruh signifikan hasil ini mendukung Hasil penelitian ini mendukung secara konsep teori dan juga hasil empiris. Karena keduanya memiliki hasil yang sama yaitu pengaruh gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo & Marlina, (2019) dengan judul penelitian "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". Menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Nihon Plast Indonesia.

Dalam hasil penelitian empiris yang ada di dalam penelitian terdahulu oleh Luthfi, (2024) dengan judul penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru". Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sesuai atau tidak mendukung secara konsep teori dan juga hasil empiris. Karena keduanya memiliki hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bisa menjadi keterbaruan dalam hasil pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mitang & Kiha, (2019) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*” studi kasus pada pegawai dinas kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

Dalam hasil penelitian empiris yang ada di dalam penelitian terdahulu oleh Ahmadi, (2021) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi Di Surabaya”. Hasil penelitian ini yaitu kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai atau mendukung dari hasil empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil ini tidak mendukung secara konsep teori.

Simpulan

1. Variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan

1. Peneliti hanya menggunakan masing-masing satu variabel independen, variabel dependen, maupun variabel independen.
2. Responden yang digunakan peneliti hanya 57 yang artinya kurang dari 100.
3. Penelitian ini terbatas hanya digunakan untuk lingkungan YPI Hidayatul Muhtadi'in Tasikmadu, Malang.

Saran

1. Saran untuk peneliti selanjutnya
Saran untuk peneliti selanjutnya yang tertarik dengan topik yang sama sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel gaya kepemimpinan demokratis, kinerja karyawan, maupun kepuasan kerja dari subjek lain dan lebih dikembangkan lagi untuk pembaharuan.
2. Saran untuk objek penelitian
Saran bagi ketua YPI Hidayatul Muhtadi'in Tasikmadu, Malang untuk tetap fokus dalam meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis dan adanya kinerja karyawan akan lebih baik lagi membuat hal positif sehingga semakin naiknya tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

Referensi

- Abdillah, Billy, and Jogiyanto HM. 2020. *Partial Least Square (PLS)*.
- Ahmadi, Dedy. 2021. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi Di Surabaya” 2 (4): 238–55.
- Aksa, Khairullah Putra, and Yurnalis. 2023. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Tenaga Medis Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja RSUD Dr. Zubir Mahmud Aceh Timur.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 8 (2): 427–42. <http://jim.usk.ac.id/EKM/article/view/24595>.
- Alvionita, Dede Eva. 2018. “Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.” *Nucleic Acids Research* 6 (1): 1–7.
- Baniati, Heti, Muhammad Isnaini, and Muhammad Fauzi. 2023. “Problematisa Tugas Mengajar Dengan Bidang Keahlian Guru.” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4 (3): 558–68. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.455>.
- Berutu, M W, L L Tobing, and ... 2024. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 2 Siatas Barita.” ... *Pendidikan Agama Dan ...*, 319–24.
- Djunaedi, Rosiana Natalia, and Lenny Gunawan. 2018. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis* 3 (3): 186–93..
- Ekonomi Pembangunan, Jurnal, Manajemen dan Bisnis, Dinania Dinania, Yunikawaty Yunikawaty, and Anike Retawati. 2023. “The Influence of Democratic Leadership Style and Work Discipline on Teacher Performance ARTICLE HISTORY ABSTRACT” 3 (2): 87–93.
- Febyyana Halim, Agnes, Audy Vionika, and Fadillah Sekar Ningrum. 2023. “Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Kota Palembang.” *Jurnal DIALOGIKA: Manajemen Dan Administrasi* 5 (1): 38–45. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v5i1.7702>.
- Ghozali, Imam. 2020. *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Prgram SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*.
- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Edited by Dedi. 2nd ed. Semarang: Undip.
- Haekel Awwali, Muhamamad, Endri Sentosa, and Sarpan Sarpan. 2024. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Putra Rasya Mandiri.” *Ikraith-Ekonomika* 7 (2): 166–73. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2.3345>.
- Heryanto, Deny, Haris Supratno, Sujarwanto, and Erny Roesminingsih. 2023. “Democratic Leadership of the School Principle in Growing Teacher Professionalism.” *Journal of Law and Sustainable Development* 11 (7): 1–17. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i7.929>.
- Hidayaturokhman, Taufiq, and Ratna Kusumawati. 2020. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.” *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 15 (1): 11–22. <https://doi.org/10.31942/akses.v15i1.3357>.
- Jodie Firjatullah, Christian Wiradendi Wolor, and Marsofiyati Marsofiyati. 2023. “Pengaruh

- Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 2 (1): 01-10. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>.
- Kadir, Muhammad Subhan, Thamrin Abduh, and Firman Manne. 2021. “Hubungan Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Di Pt Mallomo.” *Indonesian Journal of Business and Management* 4 (1): 7–15. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i1.1205>.
- Luthfi, Mohamad Hadisal. 2024. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Mekanik Cibirong.” *Manajemen Dan Ekonomi Kreatif* 2 (2): 1–8. <https://doi.org/10.61938/fm.v16i2.259>.
- Masri, Muhamad. 2020. “Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Sma Negeri 6 Kendari).” *Journal Publicuho* 3 (3): 349. <https://doi.org/10.35817/jpu.v3i3.12352>.
- Mitang, Berno B, and Emilia Khristina Kiha. 2019. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara).” *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen* 1 (02): 41–60. <https://doi.org/10.32938/jie.v1i02.193>.
- Rahayu, Nurmai, Daeng Ayub, and Sumardi Sumardi. 2022. “Gaya Kepemimpinan Pengurus Organisasi IPMAKA (Ikatan Pelajar Mahasiswa Kandis) Di Kecamatan Kandis Kabupaten Siak.” *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya* 8 (1): 245. <https://doi.org/10.32884/ideas.v8i1.638>.
- Sari, Mutia, Habibur Rachman, Noni Juli Astuti, Muhammad Win Afgani, and Rusdy Abdullah Siroj. 2022. “Explanatory Survey Dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif.” *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3 (01): 10–16. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>.
- Sari, Yunita, Siti Khosiah, Kristiana Maryani, Universitas Sultan, and Ageng Tirtayasa. 2020. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD.” *Jurnal Golden Age* 4 (01): 20–29. <https://doi.org/10.29408/jga.v4i01.1874>.
- Shiv Kumar Tripathi, and Dr. Ramesh Kumar Chaturvedi. 2023. “Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in Government Sector Organizations.” *International Journal of Engineering and Management Research* 13 (6): 36–46. <https://doi.org/10.31033/ijemr.13.6.5>.
- Siti Nur Aisah. 2020. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.” *Bulletin of Management and Business* 1 (2): 42–50. <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>.
- Sri, Wahyuni Jaspin. 2020. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Polri Pada Setker Bidpropam Polda Sulawesi Selatan,” no. 1554, 1–13.
- Sufiyati, Sofia Prima Dewi, and Merry Susanti. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Melalui Mediasi Kepuasan Kerja.” *Jurnal Bina Manajemen* 11 (1): 290–312.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta Bandung. Vol. 11. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.
- Tampubolon, Lamtiur Hasianna, and Elshinta Pareska Sirumapea. 2022. “Pengaruh Gaya

Kepemimpinan Demokratis Terhadapkepuasan Kerja Karyawanbank Perkreditan Rakyat Perdana.” *Jurnal Transaksi* 14 (2): 41–50.

Tanjung, Adetia Azmi, and MHD. Andi Rasyid. 2023. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Efarina Tv.” *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Bisnis* 2 (1): 49–59. <https://doi.org/10.61715/jmeh.v2i1.78>.

Widyaningrum, Enny. 2020. *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan*.

Wijayanto, Slamet, Ghufon Abdullah, and Endang Wuryandini. 2021. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 9 (1): 54–63. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>.

Wiliandari, Yuli. 2019. “Kepuasan Kerja Karyawan.” *Society* 6 (2): 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>.

Nurun Nadiva Salsabila Anan *) Adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISMA.

Ronny Malavia Mardani **) Adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISMA.

Muh. Sirojuddin Amin ***) Adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISMA.