



Analisis Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta

Annelya Agtika Farah^{1*}, Muhammad Bakr Muhlison²

¹⁻²Universitas Islam Indonesia, Indonesia

*Penulis Korespondensi: 22311316@students.uii.ac.id

Abstract. This study aims to analyze the *laissez-faire* leadership style of the Head of the General Affairs Subdivision on the work motivation of employees working in the General Affairs Subdivision of the Regional Office of Land Affairs and Spatial Planning of the Special Region of Yogyakarta. This study employed a qualitative approach, with data collected through observation and semi-structured interviews involving several informants working in the General Affairs Subdivision of the Regional Office of Land Affairs and Spatial Planning of the Special Region of Yogyakarta. Data validity was ensured through triangulation techniques to verify the accuracy and credibility of the information obtained. Data analysis was conducted using three main stages: data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the *laissez-faire* leadership style influences employees' work motivation. Limited direction from the leader, low managerial involvement, and communication constraints caused employees to perceive a lack of support in completing their work. These conditions also created difficulties in decision-making and weakened coordination among employees. Although some employees were able to perform their duties independently, the overall passive leadership style negatively affected team performance and employee motivation. The study also revealed that employees expect more open communication patterns and regular discussion forums to foster a more participative relationship between leaders and subordinates. Based on these findings, the study recommends that the organization adopt a more active, communicative, and responsive leadership approach to enhance employee motivation while improving task implementation and organizational decision-making processes.

Keywords: Decision-Making; *Laissez-Faire* Leadership Style; Leadership Communication; Work Coordination; Work Motivation;

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan *laissez-faire* Kepala Subbagian Umum terhadap motivasi kerja pegawai yang bekerja pada Subbagian Umum Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara terhadap beberapa narasumber yang bekerja di Subbagian Umum Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. Validitas data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi untuk memastikan keakuratan informasi yang diperoleh, sedangkan analisis data dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Kurangnya arahan dari pimpinan, rendahnya keterlibatan pimpinan, serta keterbatasan komunikasi menyebabkan pegawai merasa kurang mendapat dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut juga menimbulkan kebingungan dalam pengambilan keputusan dan melemahnya koordinasi kerja antarpegawai. Meskipun beberapa pegawai mampu bekerja secara mandiri, secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang pasif ini berdampak negatif terhadap hasil kerja tim dan motivasi pegawai. Berdasarkan penelitian ini, juga ditemukan adanya kebutuhan pegawai terhadap pola komunikasi yang lebih terbuka dan forum diskusi rutin agar hubungan kerja dengan pimpinan lebih partisipatif. Temuan pada penelitian ini memberikan rekomendasi kepada organisasi untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih aktif, komunikatif, dan responsif agar motivasi kerja pegawai dapat meningkat serta pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan organisasi berjalan lebih optimal.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*; Komunikasi Kepemimpinan; Koordinasi Kerja; Motivasi Kerja; Pengambilan Keputusan.

1. LATAR BELAKANG

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. Jaafar et al. (2021) menjelaskan bahwa motivasi kerja berperan dalam mendorong pegawai untuk menunjukkan komitmen, meningkatkan produktivitas, serta

melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Zai et al. (2025) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin menjadi salah satu faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai pada organisasi pemerintah.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan bagaimana pegawai menjalankan tugas serta membangun komitmen terhadap organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang masih menjadi perhatian dalam kajian manajemen adalah *laissez-faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya. Robert & Vandenberghe (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* ditandai dengan rendahnya keterlibatan pemimpin dalam proses pengarahan, pengawasan, maupun pengambilan keputusan, sehingga pegawai memperoleh tingkat otonomi yang lebih besar.

Meskipun gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan keleluasaan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapannya tidak selalu menghasilkan dampak yang positif terhadap motivasi kerja. Lundmark et al. (2022) mengungkapkan bahwa sebanyak 61 persen pegawai mengalami tekanan, kebingungan, dan ketidakpastian ketika pemimpin tidak memberikan arahan yang jelas pada masa perubahan organisasi. Thanh & Quang (2022) menemukan bahwa pegawai sektor publik di Vietnam yang bekerja di bawah kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih rendah karena merasa tidak menjadi bagian penting dalam organisasi. Hasanah et al. (2026) menjelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap motivasi kerja cenderung menjadi lebih lemah apabila organisasi tidak didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta komunikasi yang efektif antara pemimpin dan bawahan.

Penelitian pada organisasi yang bergerak di bidang pertanahan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membangun motivasi kerja sekaligus meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Mahmudi et al. (2025) menjelaskan bahwa tingginya beban kerja di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Banyumas memerlukan dukungan manajemen yang memadai agar pegawai mampu mencapai target kerja secara optimal. Nugroho & Prayekti (2023) menemukan bahwa budaya organisasi dan komunikasi interpersonal di Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Kota Yogyakarta berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi salah satu faktor yang menentukan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Rizky et al. (2023) juga membuktikan bahwa motivasi kerja menjadi faktor yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai pada organisasi pertanahan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan

organisasi pertanahan tidak hanya ditentukan oleh sistem administrasi yang baik, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai. Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan organisasi pemerintah yang memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan urusan pertanahan dan penataan ruang sehingga membutuhkan koordinasi kerja yang efektif antarseluruh pegawai. Pelaksanaan tugas pada organisasi tersebut melibatkan proses administrasi, pelayanan publik, pengelolaan dokumen, serta koordinasi lintas bidang yang memerlukan komunikasi dan arahan yang jelas dari pimpinan. Kajian mengenai gaya kepemimpinan *laissez-faire* pada Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta masih relatif terbatas sehingga belum tersedia bukti empiris yang secara khusus menjelaskan pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai. Kondisi tersebut memperkuat pentingnya penelitian ini sebagai upaya untuk memberikan gambaran mengenai kesesuaian penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dalam meningkatkan motivasi kerja pada organisasi tersebut.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi. Perbedaan hasil penelitian mengenai efektivitas gaya kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan bahwa belum terdapat kesimpulan yang dapat digeneralisasikan untuk seluruh organisasi karena setiap organisasi memiliki karakteristik, budaya kerja, serta kebutuhan yang berbeda. Penelitian ini menjadi penting karena berupaya memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta yang hingga saat ini masih terbatas. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan dalam menentukan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik pegawai dan kebutuhan organisasi. Temuan penelitian juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan *laissez-faire* pada organisasi sektor publik. Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar bagi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui penerapan pola kepemimpinan yang lebih efektif dan sesuai dengan kondisi organisasi. Hasil penelitian ini pada akhirnya diharapkan memberikan kontribusi akademis maupun praktis dalam mendukung peningkatan kualitas pengelolaan sumber daya manusia serta pelayanan publik pada Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. KAJIAN TEORITIS

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menggambarkan pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta membimbing bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Northouse (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kedudukan formal seseorang, tetapi merupakan proses sosial yang melibatkan interaksi dan pengaruh antara pemimpin dengan anggota kelompok. Northouse (2016) mengelompokkan gaya kepemimpinan ke dalam beberapa pendekatan, meliputi pendekatan sifat (*trait approach*), pendekatan perilaku (*behavioral approach*), pendekatan situasional (*situational approach*), serta pendekatan hubungan antara pemimpin dan bawahan atau *Leader–Member Exchange* (LMX).

Pembahasan mengenai gaya kepemimpinan secara umum sering kali mengelompokkan kepemimpinan ke dalam tiga kategori utama, yaitu demokratis, otokratis, dan *laissez-faire*. Biloa (2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh paling positif terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan otokratis cenderung membatasi partisipasi bawahan karena seluruh keputusan ditentukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk mengatur pekerjaannya sendiri tanpa banyak campur tangan dari pemimpin.

Laissez-Faire

Laissez-faire leadership merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh Lewin et al. (1939) melalui eksperimen mengenai perilaku kepemimpinan dalam kelompok. Gaya kepemimpinan ini menggambarkan kondisi ketika pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota kelompok tanpa memberikan arahan, pengawasan, maupun intervensi dalam proses pengambilan keputusan.

Northouse (2016) menjelaskan bahwa pemimpin dengan gaya *laissez-faire* cenderung menghindari tanggung jawab, menunda pengambilan keputusan, serta tidak memberikan arahan maupun umpan balik yang dibutuhkan oleh bawahannya. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai harus menyelesaikan berbagai persoalan pekerjaan secara mandiri tanpa memperoleh dukungan yang memadai dari atasan. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* termasuk salah satu bentuk kepemimpinan yang paling pasif karena pemimpin tidak menjalankan fungsi pengawasan, pengarahan, maupun pengendalian secara optimal.

Motivasi Kerja

Latham (2012) menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang terbentuk melalui interaksi antara individu dan lingkungan kerjanya sehingga memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) seseorang dalam melakukan pekerjaan. Nur (2024) mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial sebagaimana dijelaskan dalam *Self-Determination Theory*. Pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut mampu meningkatkan motivasi intrinsik yang lebih kuat dan berkelanjutan karena pegawai merasa memiliki kebebasan, kemampuan, serta hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja. Interaksi antara kondisi organisasi dan karakteristik individu akan menentukan tingkat motivasi yang dimiliki setiap pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam dinamika kepemimpinan *laissez-faire* dan perannya terhadap komunikasi serta motivasi kerja pegawai di Subbagian Umum Dinas Pertanahan dan Tata Ruang DIY. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Subbagian Umum Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari informan yang terdiri dari pegawai dengan jabatan fungsional seperti penelaah teknis kebijakan, penelaah teknik kebijakan, dan pengolah data dan informasi. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pendekatan semi-terstruktur dan observasi. Untuk mencapai validitas, peneliti menerapkan triangulasi data dan metode serta melakukan validasi anggota (*member checking*) dengan mengonfirmasi hasil interpretasi kepada informan. Untuk menjaga reliabilitas, peneliti menggunakan panduan wawancara yang sama, mencatat secara sistematis, dan menjaga konsistensi dalam pengkodean data. Teknik refleksi diri dan pengawasan sejawat juga diterapkan untuk mengurangi bias pribadi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan deskriptif interpretatif. Tahapan yang dilakukan adalah transkripsi hasil wawancara, *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Pengkodean Data

Tabel 1. Pengkodean Data.

No	Kutipan Verbatim	Kode Awal (Open Coding)	Kategori	Tema
1	“Cenderung membebaskan, tetapi kadang kala kami butuh arahan”. (FN)	Kebebasan dalam bekerja	Pemberian otonomi	Karakteristik Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire
2	“Ada beberapa masalah yang membutuhkan solusi dari kebijakan seorang pimpinan”. (FN)	Membutuhkan arahan pimpinan	Arahan kerja	Karakteristik Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire
3	“Beliau hanya memberikan tugas tanpa memberi tahu langkah-langkah pengerjaannya”. (MP)	Pemberian tugas tanpa arahan	Pendelegasian tugas	Karakteristik Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire
4	“Pimpinan melihat kita bisa mandiri sehingga tidak mengontrol secara detail”. (MP)	Pengawasan rendah	Pengawasan kerja	Karakteristik Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire
5	“Membebaskan ibu dalam bekerja, sangat bebas, jadi arahan atasan kurang berperan”. (AR)	Kebebasan kerja tinggi	Pemberian otonomi	Karakteristik Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire
6	“Belum, karena saya tidak melihat motivasi di dalam diri beliau sebagai atasan”. (FN)	Keteladanan pemimpin rendah	Motivasi ekstrinsik	Peran Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire terhadap Motivasi Kerja Pegawai
7	“Harusnya atasan memberikan cerminan kepada bawahannya”. (FN)	Kurangnya teladan pimpinan	Kepemimpinan	Peran Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire terhadap Motivasi Kerja Pegawai
8	“Harus dimulai dari bawahan baru atasan bisa menjalin komunikasi”. (MP)	Inisiatif komunikasi dari bawahan	Dukungan pimpinan	Peran Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire terhadap Motivasi Kerja Pegawai
9	“Kalau saya pribadi tidak termotivasi”. (AR)	Motivasi kerja menurun	Motivasi intrinsik	Peran Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire terhadap Motivasi Kerja Pegawai
10	“Saya harus bertahan untuk mandiri menyelesaikan pekerjaan”. (AR)	Kemandirian karena minim arahan	Adaptasi kerja	Peran Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire terhadap Motivasi Kerja Pegawai
11	“Memiliki keterbatasan dalam berbicara sehingga sulit menerima informasi”. (FN)	Hambatan komunikasi	Kondisi kesehatan pimpinan	Peran Kondisi Kesehatan Pimpinan terhadap Komunikasi Kerja
12	“Atasan memiliki keterbatasan selain karena sakit”. (FN)	Keterbatasan kesehatan	Komunikasi	Peran Kondisi Kesehatan Pimpinan terhadap Komunikasi Kerja
13	“Pimpinan terkena stroke sehingga susah menyampaikan isi pikirannya”. (MP)	Gangguan komunikasi pimpinan	Kondisi kesehatan pimpinan	Peran Kondisi Kesehatan Pimpinan terhadap Komunikasi Kerja
14	“Perintahnya ambigu sehingga bisa diartikan dua atau lebih pengertian”. (AR)	Arahan tidak jelas	Kejelasan komunikasi	Peran Kondisi Kesehatan Pimpinan terhadap Komunikasi Kerja
15	“Harusnya setiap bulan ada rapat kecil atau brainstorming”. (FN)	Kebutuhan forum koordinasi	Komunikasi organisasi	Harapan Pegawai terhadap Komunikasi dan Dukungan Pimpinan

16	“Kalau ada forum bisa dikomunikasikan bersama dan atasan memberikan arahan”. (FN)	Harapan arahan langsung	Dukungan pimpinan	Harapan Pegawai terhadap Komunikasi dan Dukungan Pimpinan
17	“Selama ini kalau berdiskusi bisa berdiskusi dua arah”. (MP)	Komunikasi dua arah	Komunikasi	Harapan Pegawai terhadap Komunikasi dan Dukungan Pimpinan
18	“Beliau mendengarkan apa yang kita sampaikan”. (MP)	Pemimpin mendengarkan bawahan	Dukungan komunikasi	Harapan Pegawai terhadap Komunikasi dan Dukungan Pimpinan
19	“Mencari solusi sendiri karena tidak ada arahan”. (AR)	Penyelesaian masalah mandiri	Dukungan kerja	Harapan Pegawai terhadap Komunikasi dan Dukungan Pimpinan
20	“Harus kreatif mencari solusi sendiri”. (AR)	Harapan adanya bimbingan	Dukungan pimpinan	Harapan Pegawai terhadap Komunikasi dan Dukungan Pimpinan

Sumber: Olahan Peneliti (e2026)

Identifikasi Tema

Tema 1: Karakteristik gaya kepemimpinan laissez-faire Kepala Subbagian Umum

Tema pertama berkaitan dengan karakteristik gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang diterapkan oleh Kepala Subbagian Umum di Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. Ketiga informan menyampaikan bahwa pimpinan cenderung memberikan kebebasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tanpa arahan dan pengawasan yang detail.

FN menyampaikan: “Cenderung membebaskan, sejujurnya mungkin di sisi lain plusnya yaitu dibebaskan tetapi kadangkala sebagai staf menurut saya walaupun dibebaskan kadangkalanya kami butuh arahan karena ada beberapa masalah-masalah yang membutuhkan solusinya dari kebijakan seorang pimpinan.” MP menjelaskan: “Beliau tidak selalu memberi arahan dengan jelas, biasanya hanya memberikan tugas, misalnya membuat rekap data cuti pegawai bulan Mei, ya sudah hanya sampai situ tidak memberi tahu langkah-langkah pengerjaannya apa yang harus dilakukan.” AR juga menyampaikan: “Membebaskan ibu dalam bekerja, sangat bebas, jadi untuk arahan atasan itu kurang berperan.”

Temuan tersebut menunjukkan adanya karakteristik gaya kepemimpinan *laissez-faire* berupa pemberian kebebasan kerja yang tinggi kepada bawahan dengan keterlibatan pimpinan yang relatif rendah dalam proses kerja.

Tema 2: Peran gaya kepemimpinan laissez-faire dalam membentuk motivasi kerja pegawai

Tema kedua berkaitan dengan peran gaya kepemimpinan *laissez-faire* dalam membentuk motivasi kerja pegawai. Ketiga informan menyampaikan bahwa minimnya arahan dan dukungan dari pimpinan berperan dalam membentuk motivasi kerja pegawai.

FN menyampaikan: “Belum, alasannya karena saya sendiri tidak melihat motivasi di dalam diri beliau sebagai atasan. Harusnya namanya atasan memberikan cerminan kepada bawahannya.” MP menjelaskan: “Sudah cukup lumayan, tetapi saya melihatnya memang harus dimulai dari bawahan, baru atasan bisa menjalin komunikasi dengan kita.” AR menyampaikan: “Kalau saya pribadi tidak termotivasi, tetapi lebih saya harus bisa bertahan untuk mandiri menyelesaikan semua pekerjaan saya tanpa adanya arahan.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan laissez-faire berperan dalam membentuk motivasi kerja pegawai, terutama dalam aspek kebutuhan dukungan, perhatian, dan arahan dari pimpinan.

Tema 3: Peran kondisi kesehatan pimpinan dalam membentuk komunikasi kerja

Tema ketiga berkaitan dengan kondisi kesehatan pimpinan yang berperan dalam membentuk kemampuan komunikasi dalam lingkungan kerja. Ketiga informan menjelaskan bahwa keterbatasan kesehatan pimpinan berperan dalam membentuk kemampuan komunikasi dan proses penyampaian arahan kepada bawahan. FN menyampaikan: “Pertama, dalam perihal komunikasi, karena memiliki keterbatasan dalam berbicara, jadi sulit menerima informasi.”

MP menjelaskan: “Karena pimpinan saya itu terkena stroke dan ada kendala komunikasi, jadi beliau susah menyampaikan yang ada di isi kepala beliau.” AR menyampaikan: “Pernah ada kesulitan karena perintahnya itu, kalau saya pikir, ambigu dalam arti bisa diartikan dua atau lebih pengertian.” Temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi kesehatan pimpinan berperan dalam membentuk pola komunikasi serta gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Tema 4: Harapan pegawai terhadap komunikasi dan dukungan pimpinan

Tema keempat berkaitan dengan harapan pegawai terhadap bentuk komunikasi dan dukungan dari pimpinan dalam lingkungan kerja. Ketiga informan menyampaikan kebutuhan akan komunikasi yang lebih aktif, arahan yang lebih jelas, serta dukungan pimpinan dalam penyelesaian pekerjaan. FN menyampaikan: “Harusnya dalam satu lingkup unit kerja yang kecil itu setiap satu bulan sekali kumpul atau rapat kecil atau brainstorming.” MP menjelaskan: “Selama ini, kalau berdiskusi, bisa berdiskusi dua arah, beliau mendengarkan kesulitan yang kita sampaikan.” AR menyampaikan: “Mencari solusi sendiri, kembali lagi tanpa adanya arahan, ketika ada masalah, harus kreatif mencari solusi sendiri.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai membutuhkan pola komunikasi yang lebih terbuka, dukungan yang lebih aktif dari pimpinan, serta forum koordinasi rutin guna meningkatkan kerja sama dan motivasi kerja pegawai.

Analisis Tematik

Tema-tema yang telah diidentifikasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang diterapkan oleh Kepala Subbagian Umum di Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta ditandai dengan rendahnya keterlibatan pimpinan dalam memberikan arahan, pengawasan, serta pengambilan keputusan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan cenderung memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas secara mandiri sehingga pegawai dituntut untuk lebih kreatif dan mampu mencari solusi sendiri ketika menghadapi kendala pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya karakteristik gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang memberikan ruang kebebasan cukup besar kepada bawahan dalam bekerja.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa keterbatasan komunikasi akibat kondisi kesehatan pimpinan turut berperan dalam membentuk pola kepemimpinan yang diterapkan dalam lingkungan kerja. Hambatan komunikasi membuat proses penyampaian arahan dan penyelesaian masalah tidak berjalan secara optimal sehingga pegawai sering mengalami kebingungan dalam memahami instruksi kerja. Kondisi tersebut berperan dalam membentuk motivasi kerja pegawai, di mana sebagian pegawai merasa kurang mendapatkan dukungan, perhatian, dan dorongan dari pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan.

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai memiliki harapan terhadap adanya komunikasi yang lebih terbuka, arahan yang lebih jelas, serta forum diskusi atau *brainstorming* rutin untuk membahas kendala pekerjaan dan meningkatkan koordinasi antarpegawai. Kebutuhan tersebut menunjukkan bahwa pegawai memerlukan keterlibatan pimpinan yang lebih aktif dalam membangun komunikasi, memberikan dukungan kerja, serta menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif guna meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja pegawai di lingkungan organisasi.

Karakteristik Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* Kepala Subbagian Umum

Penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* di Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan adanya pola kepemimpinan yang cenderung memberikan kebebasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Hasil wawancara dengan pegawai Subbagian Umum Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa Kepala Subbagian Umum cenderung menerapkan pola kepemimpinan yang membebaskan pegawai dalam bekerja tanpa arahan yang detail. FN menjelaskan bahwa pimpinan “cenderung membebaskan” pegawai dalam bekerja, namun bawahan tetap membutuhkan arahan ketika menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan kebijakan pimpinan. MP juga menyampaikan bahwa pimpinan biasanya hanya memberikan

tugas tanpa menjelaskan langkah-langkah pengerjaan secara rinci sehingga pegawai harus bekerja secara mandiri. AR menjelaskan bahwa pimpinan memberikan kebebasan yang sangat besar kepada pegawai sehingga arahan dari atasan menjadi kurang berperan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pegawai sering kali menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pemahaman dan inisiatif masing-masing. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai harus memiliki kemampuan adaptasi dan kemandirian yang tinggi dalam menjalankan tugas. Kurangnya pengarahan dari pimpinan membuat pegawai lebih sering mencari solusi sendiri ketika menghadapi kendala pekerjaan. Pola kepemimpinan tersebut memperlihatkan bahwa pimpinan memiliki tingkat keterlibatan yang rendah dalam proses penyelesaian pekerjaan pegawai. Penelitian oleh Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* sering kali menyebabkan rendahnya efektivitas kerja kelompok karena minimnya pengawasan dan arahan dari pemimpin. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik gaya kepemimpinan *laissez-faire* di lingkungan Subbagian Umum terlihat melalui tingginya kebebasan kerja dan rendahnya kontrol dari pimpinan terhadap bawahan.

Karakteristik gaya kepemimpinan *laissez-faire* dalam penelitian ini juga terlihat dari pola komunikasi dan proses penyelesaian masalah dalam lingkungan kerja. Pegawai cenderung dituntut untuk mencari solusi sendiri ketika menghadapi kendala pekerjaan karena pimpinan tidak selalu memberikan solusi secara langsung. FN menyampaikan bahwa ketika menghadapi masalah pekerjaan, pimpinan lebih sering mengarahkan pegawai untuk mencari bantuan dari pihak lain dibandingkan dengan memberikan solusi secara langsung. AR juga menjelaskan bahwa ketika terdapat kendala pekerjaan, pegawai harus mencari solusi sendiri karena kurangnya arahan dari pimpinan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam menyelesaikan permasalahan kerja secara mandiri. Penelitian oleh Biloa (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* kurang efektif diterapkan dalam organisasi yang membutuhkan arahan dan struktur kerja yang jelas. Organisasi birokrasi pemerintahan pada umumnya membutuhkan koordinasi yang baik, komunikasi yang jelas, serta keterlibatan aktif pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kurangnya komunikasi dan arahan dari pimpinan dapat menyebabkan munculnya kebingungan dalam memahami instruksi kerja dan pengambilan keputusan. Kondisi tersebut juga dapat memengaruhi efektivitas koordinasi antarpegawai dalam lingkungan organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* di lingkungan Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta berperan dalam membentuk pola kerja, komunikasi, serta koordinasi pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi.

Peran Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* dalam membentuk Motivasi Kerja Pegawai

Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang diterapkan oleh Kepala Subbagian Umum berperan dalam membentuk motivasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. FN menyampaikan bahwa pimpinan belum mampu memberikan motivasi kerja secara optimal karena kurang memberikan contoh dan tanggung jawab yang baik kepada bawahan. MP menjelaskan bahwa komunikasi antara pimpinan dan bawahan harus dimulai terlebih dahulu dari pihak bawahan agar hubungan kerja dapat berjalan dengan baik. AR juga menyampaikan bahwa dirinya merasa kurang termotivasi dan harus menciptakan motivasi kerja secara mandiri akibat kurangnya arahan dari pimpinan. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa kurang mendapatkan dukungan, perhatian, dan dorongan kerja dari pimpinan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Kondisi tersebut membuat pegawai harus mengandalkan motivasi pribadi untuk tetap menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pegawai juga merasa bahwa peran pimpinan sebagai pemberi semangat dan pengarah kerja belum berjalan secara optimal dalam lingkungan organisasi. Kurangnya keterlibatan pimpinan dalam memberikan dukungan emosional dan arahan kerja menyebabkan sebagian pegawai merasa bekerja tanpa pendampingan yang jelas. Penelitian oleh Jaafar et al. (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu membebaskan bawahan tanpa arahan dapat menyebabkan pegawai merasa tidak diperhatikan dan menurunkan semangat kerja secara perlahan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh terhadap tingkat motivasi kerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan.

Pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap motivasi kerja pegawai juga terlihat dari munculnya tuntutan untuk bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan tugas organisasi. Pegawai dituntut untuk mencari solusi sendiri, memahami pekerjaan secara mandiri, serta mengambil keputusan tanpa banyak arahan dari pimpinan. Kondisi tersebut memang dapat meningkatkan kemandirian pegawai dalam bekerja, namun di sisi lain juga menimbulkan tekanan dan kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Penelitian oleh Lundmark et al. (2022) menunjukkan bahwa pegawai dapat mengalami tekanan kerja dan ketidakjelasan tugas ketika pemimpin tidak hadir secara aktif dalam situasi organisasi yang membutuhkan arahan. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kurangnya dukungan pimpinan dapat menyebabkan pegawai merasa bekerja sendiri tanpa keterlibatan emosional dari atasan. Dalam lingkungan birokrasi pemerintahan, pegawai membutuhkan komunikasi dan arahan yang jelas agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan terkoordinasi. Kurangnya keterlibatan pimpinan dalam memberikan motivasi kerja dapat berdampak pada

menurunnya semangat kerja, lemahnya koordinasi, dan berkurangnya rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kualitas kerja tim dalam melaksanakan tugas organisasi sehari-hari. Penelitian oleh Thanh & Quang (2022) juga menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja tanpa dukungan langsung dari pimpinan cenderung merasa tidak menjadi bagian penting dalam organisasi sehingga motivasi kerja menurun secara perlahan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang diterapkan di lingkungan Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, terutama dalam aspek kebutuhan dukungan, perhatian, dan keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Peran Kondisi Kesehatan Pimpinan dalam Membentuk Pola Komunikasi dan Kepemimpinan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kondisi kesehatan pimpinan berperan dalam membentuk pola komunikasi dan kepemimpinan di lingkungan Subbagian Umum Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. FN menyampaikan bahwa pimpinan memiliki keterbatasan dalam berbicara sehingga pegawai mengalami kesulitan dalam menerima informasi dan memahami arahan pekerjaan. MP juga menjelaskan bahwa pimpinan mengalami *stroke* dan memiliki kendala komunikasi sehingga bawahan harus lebih mandiri dalam mencari informasi dan menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, AR menyampaikan bahwa arahan yang diberikan pimpinan sering kali ambigu dan dapat menimbulkan lebih dari satu pengertian sehingga pegawai mengalami kebingungan dalam memahami instruksi kerja. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan kesehatan pimpinan berdampak langsung terhadap proses komunikasi dalam lingkungan kerja. Hambatan komunikasi menyebabkan penyampaian informasi dan pengarahan pekerjaan tidak berjalan secara optimal. Kondisi tersebut membuat pegawai lebih sering mencari solusi sendiri ketika menghadapi kendala pekerjaan karena komunikasi dengan pimpinan tidak berjalan secara efektif. Pegawai juga merasa bahwa proses komunikasi dua arah dengan pimpinan sulit dilakukan akibat keterbatasan kondisi kesehatan yang dialami pimpinan. Penelitian oleh Salin et al. (2022) menjelaskan bahwa ketidakhadiran peran aktif pemimpin dalam organisasi dapat memperburuk hubungan kerja dan meningkatkan kebingungan dalam penyelesaian masalah organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi kesehatan pimpinan berperan dalam membentuk pola komunikasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Kondisi kesehatan pimpinan yang memengaruhi komunikasi juga berdampak terhadap proses koordinasi dan hubungan kerja antarpegawai dalam organisasi. Pegawai menjadi lebih bergantung pada inisiatif pribadi dan komunikasi antarrekan kerja dalam menyelesaikan

pekerjaan sehari-hari. Kurangnya komunikasi yang jelas dari pimpinan menyebabkan pegawai harus menafsirkan sendiri arahan pekerjaan yang diberikan sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi dalam pelaksanaan tugas. Penelitian oleh Lundmark et al. (2022) menunjukkan bahwa ketidakhadiran pemimpin dalam memberikan arahan dan dukungan dapat menyebabkan pegawai mengalami tekanan kerja dan kebingungan dalam menjalankan tugas organisasi. Dalam organisasi birokrasi pemerintahan, komunikasi yang kurang efektif dapat memengaruhi kualitas koordinasi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan karena sebagian besar tugas membutuhkan ketepatan informasi dan kerja sama tim. Kondisi tersebut juga dapat menyebabkan hubungan antara pimpinan dan bawahan menjadi kurang terbuka sehingga pegawai merasa kesulitan dalam menyampaikan kendala pekerjaan yang dihadapi. Penelitian oleh Khassawneh & Elrehail (2022) menjelaskan bahwa komunikasi partisipatif dan keterlibatan pimpinan dalam organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Kurangnya komunikasi yang aktif dari pimpinan dapat menyebabkan pegawai merasa kurang mendapatkan perhatian dan dukungan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, kondisi kesehatan pimpinan yang memengaruhi kemampuan komunikasi turut membentuk pola kepemimpinan yang cenderung pasif dan kurang komunikatif di lingkungan Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi memiliki peran penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat, koordinasi yang baik, serta pelaksanaan pekerjaan yang lebih optimal dalam organisasi pemerintahan.

Harapan Pegawai terhadap Komunikasi dan Dukungan Pimpinan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Subbagian Umum Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki harapan terhadap adanya komunikasi yang lebih aktif dan dukungan kerja yang lebih jelas dari pimpinan. FN menyampaikan bahwa seharusnya terdapat forum rutin seperti rapat kecil atau *brainstorming* setiap bulan untuk membahas progres kerja dan kendala yang dihadapi pegawai dalam pekerjaan sehari-hari. MP juga menjelaskan bahwa komunikasi dua arah sebenarnya dapat berjalan apabila terdapat diskusi yang aktif antara pimpinan dan bawahan dalam lingkungan kerja. Sementara itu, AR menyampaikan bahwa pegawai sering kali harus mencari solusi sendiri ketika menghadapi masalah pekerjaan akibat kurangnya arahan dari pimpinan. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pegawai membutuhkan ruang komunikasi yang lebih terbuka untuk menyampaikan kendala, berdiskusi, serta memperoleh arahan kerja yang lebih jelas dari pimpinan. Pegawai juga berharap adanya keterlibatan pimpinan yang lebih aktif dalam memberikan solusi dan dukungan terhadap permasalahan kerja yang dihadapi bawahan.

Forum *brainstorming* atau diskusi rutin dianggap penting untuk meningkatkan koordinasi kerja dan memperkuat hubungan antarpegawai dalam organisasi. Penelitian oleh Bwalya (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang aktif dan komunikatif mampu meningkatkan keterlibatan pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai membutuhkan pola komunikasi yang lebih partisipatif dan suportif dalam lingkungan kerja organisasi pemerintahan.

Harapan pegawai terhadap komunikasi dan dukungan pimpinan juga berkaitan dengan kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan terarah. Pegawai merasa bahwa komunikasi yang baik dapat membantu mengurangi kesalahpahaman dalam pekerjaan serta meningkatkan efektivitas koordinasi antarpegawai. Forum diskusi rutin seperti *brainstorming* bulanan dianggap dapat menjadi sarana untuk menyampaikan aspirasi, mendiskusikan kendala pekerjaan, dan membangun hubungan kerja yang lebih dekat antara pimpinan dan bawahan. Penelitian oleh Chen & Cuervo (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan memberikan perhatian kepada bawahan mampu meningkatkan motivasi intrinsik serta keterlibatan pegawai dalam organisasi. Dalam organisasi pemerintahan, hubungan kerja yang terbuka dan partisipatif sangat dibutuhkan karena sebagian besar pekerjaan dilaksanakan melalui koordinasi antarunit dan kerja sama tim. Kurangnya komunikasi dari pimpinan dapat menyebabkan pegawai merasa bekerja sendiri tanpa dukungan emosional maupun arahan kerja yang memadai. Kondisi tersebut dapat memengaruhi semangat kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi dalam jangka panjang. Penelitian oleh Backhaus & Vogel (2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan aktif seperti transformasional dan partisipatif lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi dibandingkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang cenderung pasif. Oleh karena itu, pegawai berharap adanya pendekatan kepemimpinan yang lebih komunikatif, terbuka, dan responsif terhadap kebutuhan bawahan dalam lingkungan kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan komunikasi yang lebih aktif dan forum diskusi rutin menjadi salah satu harapan utama pegawai untuk meningkatkan motivasi, koordinasi, dan hubungan kerja dalam organisasi pemerintahan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki karakteristik pasif, minim arahan, serta memberikan kebebasan yang cukup besar kepada pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan laissez-faire berperan dalam membentuk motivasi kerja pegawai, terutama dalam aspek semangat kerja, rasa didukung oleh pimpinan, dan kenyamanan dalam bekerja. Kurangnya komunikasi aktif dari pimpinan menyebabkan sebagian pegawai merasa kurang mendapatkan perhatian dan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, terdapat pula pegawai yang merasa lebih bebas dan nyaman bekerja karena memiliki ruang untuk mengatur pekerjaan secara mandiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan komunikasi akibat kondisi kesehatan pimpinan menjadi faktor utama yang memengaruhi pola kepemimpinan laissez-faire di lingkungan Subbagian Umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai mengharapkan adanya komunikasi yang lebih terbuka, partisipatif, dan rutin dilakukan melalui forum diskusi atau brainstorming bulanan.

Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu unit kerja, yaitu Subbagian Umum Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak unit kerja atau organisasi pemerintahan lainnya agar diperoleh gambaran yang lebih luas mengenai penerapan gaya kepemimpinan laissez-faire dalam lingkungan birokrasi. Selain itu, penelitian di masa mendatang dapat mengkaji faktor-faktor lain yang dapat membentuk motivasi kerja pegawai, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan dukungan sosial di tempat kerja. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi strategi kepemimpinan alternatif yang lebih adaptif terhadap kondisi kesehatan pimpinan dalam organisasi pemerintahan.

DAFTAR REFERENSI

- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Bilola, X. S. (2023). The impact of leadership style on employee job performance. *Open Journal of Leadership*, 12(4), 418–441. <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.124020>
- Bwalya, A. R. (2023). Leadership styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation. *The Learning Organization*, 29(5), 567–585. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>

- Hasanah, N., Fiqriyah, F., Sallza Azzahra, R., Dhia Rizki Atthar, A., & Safuan, S. (2026). Laissez-faire leadership style and its implications on the work environment and employee performance in public organizations: A study at the DKI Jakarta Education Office. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 7(1), 161–166. <https://doi.org/10.59141/jiss.v7i1.2169>
- Jaafar, S. B., Mamat Zamb, N., & Fathil, N. F. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire? *ASEAN Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.26666/rmp.ajmbs.2021.1.1>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), Article 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. SAGE Publications.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40–58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>
- Mahmudi, D., Purnadi, P., Kharismasyah, A. Y., & Randikaparsa, I. (2025). The effect of motivation, career development, and transformational leadership style on employee job satisfaction at the Banyumas BPN Spatial Planning Office. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 4(3), 915–930. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i3.386>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Nugroho, L. B., & Prayekti, P. (2023). The influence of organizational culture, compensation, interpersonal communication on job satisfaction in employees of the Land and Spatial Planning Office Yogyakarta City. *Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 19–26. <https://doi.org/10.31850/economos.v6i1.2238>
- Nur, I. (2024). The influence of leadership style, motivation, and work discipline on the performance of employees in the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (BPN–National Land Agency). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 11(2), 156. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v11i2.5414>
- Rizky, A. N., Adam, M., & Yunus, M. (2023). The influence of leadership style and affective behavior on work motivation and its impact on employee performance of Aceh Province National Land Agency. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(3), 96–103. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6307>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>

- Salin, D., Baillien, E., & Notelaers, G. (2022). High-performance work practices and interpersonal relationships: Laissez-faire leadership as a risk factor. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 854118. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854118>
- Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Zai, P. N., & Syafril, R. (2025). The influence of leadership style on employee work motivation. *Journal of Educational Management Research*, 4(3), 994–1009. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i3.1047>