Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 49371-49377

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Almira Aurellia[1], Intan Ghina Ilmi Yolanda Dwi Ertanti[2]
[1,2,3] **Jurusan Manajemen, Universitas Terbuka**
*Email: : almiraaurellia@gmail.com, ghinailmi11@gmail.com, landadwi23@gmail.com

Corresponding Author: Almira Aurellia, almiraaurellia@gmail.com

Published: September, 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis analisis kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan juga menyatakan positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menyatakan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kepuasan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of leadership on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The research employed a quantitative method with a descriptive approach. The findings indicate that leadership has a positive effect on employee job satisfaction. In addition, leadership also positively influences employee performance. Job satisfaction is found to have a positive effect on employee performance and serves as a mediating variable in the relationship between leadership and employee performance. These results suggest that the better the leadership practices implemented within an organization, the higher the levels of employee job satisfaction and performance. This study is expected to provide valuable insights for organizations in improving leadership quality and enhancing job satisfaction to optimize employee performance.

Keywords: *Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction, Human Resource Management*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi karena berperan sebagai penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Di tengah perkembangan teknologi, digitalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar dapat meningkatkan produktivitas dan mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek strategis yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan, kualitas pelayanan, efisiensi operasional, serta pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan dapat menyebabkan menurunnya produktivitas, meningkatnya biaya operasional, serta berkurangnya kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah yang tepat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Fenomena penting terkait kinerja tenaga kerja di Indonesia dapat dilihat dari data Badan Pusat Statistik (BPS). Berdasarkan *Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Februari 2026*, jumlah angkatan kerja berdasarkan Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) pada Februari 2026 sebanyak 154,91 juta orang,yakni bertambah 1,862 juta orang dibanding Februari 2025. Akan tetapi, produktivitas tenaga kerja Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam aspek kualitas sumber daya manusia, motivasi kerja dan efektivitas manajemen organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tenaga kerja masih menjadi perhatian utama bagi perusahaan maupun pemerintah dalam rangka meningkatkan daya saing nasional (BPS, 2026).

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

Perusahaan yang memiliki pemimpin dengan kemampuan manajerial dan interpersonal yang baik cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang kurang memperhatikan aspek kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi.

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja dan kesempatan pengembangan karier. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi, loyalitas yang kuat terhadap organisasi, serta mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

Fenomena kepuasan kerja di Indonesia dapat dilihat dari survei Jobstreet by SEEK (2026) yang menunjukkan bahwa factor pendorong yang lebih dari sekedar gaji yakni lebih dari 80% pekerja mempertimbangkan lingkungan kerja yang nyaman sebagai salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja mereka. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan aspek yang saling berkaitan dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Thufail (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Muamalat Indonesia. Penelitian lain oleh Widodo et al. (2024) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Sebagai pendukung, penelitian lainnya dari Prastyorini et al. (2024) juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang dipimpin secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis analisis kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan? 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan? 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan? 4) Apakah kepuasan kerja mampu memediasi analisis kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian ini adalah: 1) menganalisis analisis kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2) menganalisis analisis kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 3) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 4) menganalisis analisis kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

METODE

Metode penulisan yang digunakan dalam artikel ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR), yaitu metode penelitian yang dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan

mensintesis berbagai hasil penelitian yang relevan dengan topik yang diteliti. Menurut Snyder (2019), *Systematic Literature Review* merupakan metode yang memungkinkan peneliti mengumpulkan dan mengintegrasikan temuan penelitian terdahulu secara terstruktur sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap suatu fenomena. Sejalan dengan itu, Xiao dan Watson (2019) menjelaskan bahwa SLR bertujuan untuk meminimalkan bias dalam proses penelaahan literatur melalui prosedur pencarian, seleksi, dan analisis yang sistematis.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Menurut Sugiyono (2023), penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam berdasarkan berbagai sumber informasi yang relevan. Sementara itu, pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka (*library research*) dengan menelaah berbagai sumber literatur yang relevan, seperti buku, artikel ilmiah, jurnal nasional maupun internasional, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Menurut Zed (2020), studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen dan sumber tertulis yang relevan untuk memperoleh informasi yang mendukung penelitian. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan kesesuaian topik, kredibilitas sumber, serta relevansi dengan tujuan penelitian.

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi literatur, seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, evaluasi kualitas sumber, serta sintesis hasil penelitian. Hasil sintesis tersebut digunakan untuk mengidentifikasi pola hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, sehingga diperoleh kesimpulan yang lebih komprehensif mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lay et al. (2026) yang menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan berdampak pada meningkatnya kualitas kinerja yang dihasilkan karyawan. Noer et al. (2025) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, terutama ketika pemimpin mampu menunjukkan visi yang jelas, memahami kebutuhan pegawai, serta bertanggung jawab terhadap setiap keputusan yang diambil. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai dan memperoleh kejelasan dalam menjalankan tugasnya sehingga muncul rasa nyaman dan puas dalam bekerja.

Selain itu, beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi, tetapi juga oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Rahmawati dan Nugroho (2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sehingga menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi. Saputra et al. (2024) juga menemukan bahwa pemimpin yang mampu memberikan umpan balik yang konstruktif, dukungan emosional, dan penghargaan terhadap pencapaian karyawan akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, memberikan motivasi, serta menghargai kontribusi karyawan akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator dan pembimbing bagi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga mampu meningkatkan semangat kerja serta loyalitas terhadap perusahaan. Dalam konteks ini, pimpinan perlu

memberikan dukungan dan bimbingan yang optimal dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari agar karyawan dapat bekerja secara maksimal.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nurzaman et al. (2025) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Widodo, Kusjono, dan Sunardi (2024) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja melalui pemberian motivasi, arahan kerja, serta dukungan yang memadai kepada karyawan. Haryani (2022) juga menemukan bahwa pemimpin yang mampu menjadi teladan akan mendorong peningkatan kualitas kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan. Waedoloh et al. (2021) menjelaskan bahwa kemampuan pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahan, mengambil keputusan secara tepat, serta memberikan motivasi akan mendorong karyawan bekerja lebih optimal. Temuan serupa dikemukakan oleh Suryanto dan Kurniawan (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karena pemimpin memberikan inspirasi, kepercayaan, dan dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan potensinya.

Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja menjadi semakin penting pada era persaingan bisnis yang dinamis. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif akan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang mendapatkan arahan yang jelas cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tujuan organisasi sehingga dapat bekerja secara lebih fokus dan produktif. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai faktor pendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pratiwi dan Rizky (2024) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Komara dan Rhamadhania (2023) menemukan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan disiplin kerja yang lebih baik, memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Handoko dan Permana (2022) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, serta kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya umumnya memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi, semangat kerja yang kuat, serta komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan kerja sering dikaitkan dengan meningkatnya keinginan berpindah kerja, rendahnya keterlibatan karyawan, dan menurunnya produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seperti lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, sistem penghargaan, keamanan kerja, serta peluang pengembangan karier. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan sehingga berdampak pada peningkatan kualitas hasil kerja yang dihasilkan.

Selanjutnya, hasil kajian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Winarno (2023) menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Mastura et al. (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Artinya, kepemimpinan yang baik akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Temuan tersebut diperkuat oleh Arifin dan Setiawan (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Dalam kondisi organisasi pascapandemi, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi semakin penting karena perubahan pola kerja menuntut organisasi untuk lebih memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memperoleh kesempatan berkembang, mereka akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan berupaya memberikan hasil kerja terbaik.

Dari perspektif *social exchange theory*, hubungan antara pemimpin dan karyawan dibangun atas dasar timbal balik. Ketika karyawan merasakan perhatian, dukungan, dan penghargaan dari pemimpin, mereka akan membalasnya melalui peningkatan komitmen, loyalitas, dan kinerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan. Semakin positif hubungan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan, semakin besar pula kemungkinan terciptanya kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan keseluruhan hasil kajian, dapat dipahami bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan dua faktor yang saling berkaitan dalam membentuk kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian dukungan, motivasi, komunikasi yang baik, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya mendorong peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap praktik kepemimpinan dan kebijakan sumber daya manusia guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Kajian ini memberikan sintesis literatur terkini mengenai hubungan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi Indonesia pascapandemi. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai hasil dari praktik kepemimpinan yang baik, tetapi juga menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan karyawan, tetapi juga oleh kemampuannya menciptakan kepuasan kerja yang mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan berbagai penelitian terdahulu yang telah dikaji, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif, yang ditunjukkan melalui kemampuan memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, memberikan motivasi, serta menghargai kontribusi karyawan, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih semangat, memiliki loyalitas yang lebih tinggi, dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Selain itu, kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, disiplin, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas sehingga menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, upaya perusahaan dalam membangun sistem kepemimpinan yang efektif serta menciptakan kepuasan kerja karyawan menjadi strategi penting untuk meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Selanjutnya, pada review ini memberikan kontribusi dengan menyajikan sintesis terkini mengenai peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan pada konteks organisasi di Indonesia pascapandemi, yang masih relatif jarang dibahas secara komprehensif dalam kajian-kajian sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2020). *Job Satisfaction and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship Between the Two Variables*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 9(1), 1–10.

Arifin, M., & Setiawan, D. (2024). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 45–58.
Armstrong, M. (2022a). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2022b). *Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
Badan Pusat Statistik. (2026). *Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Februari 2026* (Berita Resmi Statistik No. 49/05/Th. XXIX, 5 Mei 2026). www.bps.go.id
Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Ghozali, I. (2023). *SmartPLS 4: PLS-SEM Analysis*. Semarang: UNDIP Press.
Handoko, A., & Permana, R. (2022). Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 112–124.
Haris, A., Effendi, F., & Darmayanti, N. (2023). *Kepuasan Kerja*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
Haryani, S. (2022). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi modern. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(3), 201–212.
Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *The Journalish: Social and Government*, 3(1), 55–74.
Jobstreet by SEEK. (2026). *Jobstreet by SEEK Rilis Workplace Happiness Index, Indonesia Pimpin Tingkat Kebahagiaan di Tempat Kerja di Asia Pasifik*. businessasia.co.id
Komara, A., & Rhamadhania, P. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada sektor industri. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(1), 66–78.
Komara, E., & Rhamadhania, T. (2023). Pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, 9(2), 175–192.
Kusjono, G. (2023). *Digital Leadership Impact*. *Jurnal Magister Manajemen*.
Kusjono, G., Gunawan, A. F., & Suprianto. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Purantara In-Flight Catering. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, 2(1), 18–32.
Lay, R., Timuneno, T., Nafie, R., & Fanggidae, R. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia (PELINDO) Pelabuhan Tenau Kota Kupang. *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 7(3), 1209–1221.
Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
Mastura, Heikal, M., & Dharma, Y. (2023). Budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai: Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut? *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 8(2), 142–150.
Noer, E., Lewaherilla, E., Waas, S., & Fangohoy, A. (2025). Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup. *Musamus Journal of Business & Management*, 7(2), 110–125.
Nurzaman, F., Marifah, M., & Haryadi, R. N. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Cipta Mandiri Technology di Jakarta Selatan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 5(2), 93–107.
Prastyorini, J., Widyawati, N., Kristiawati, I., Kalangi, M. H. E., Priyohadi, N. D., Priyanto, E., Arisanti, D., & Mudayat. (2024). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Anugerah Tirta Samudra. *Jurnal Baruna Horizon*, 7(1), 9–18.
Pratiwi, A., Rizky, M. C. (2024). Analisis gaya kepemimpinan, *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 13–28.
Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
Priansa, D. J. (2023). *Pengembangan SDM 4.0*. Bandung: Alfabeta.
Rahmawati, E., & Nugroho, A. (2023). Kepemimpinan partisipatif dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 73–85.

Rizqi, M., & Kuswinarno, M. (2024). Peran pengembangan SDM dan kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
Saputra, H., dkk. (2024). Dukungan pemimpin, penghargaan kerja, dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(2), 98–112.
Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
Suryanto, R., & Kurniawan, D. (2023). Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada era digital. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(3), 210–223.
Thufail, N. M. (2026). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Muamalat Indonesia. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 9(1), 84–92.
Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang efektif. *SHEs: Conference Series*, 5(1), 144–152.
Widodo, S., Kusjono, G., & Sunardi, S. (2024). Pelatihan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kota Jakarta Utara. *JIMAWAbdi (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Mengabdi)*, 4(3), 67–81.
Winarno, M. (2023). Pengaruh pelatihan, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan LAZ Persada Jatim. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(1), 46–58.
Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.