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)
5 (2) 2025, Page: 8023-8031

Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja, Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan: A Narative Review

Siskawaty Yahya[1], Darman[2], Azis Rachman[3], Titin Dunggio[4]
[1,2,3,4]Universitas Bina Mandiri Gorontalo
Corresponding Author Siskawaty Yahya, E-Mail: darman@ubmg.ac.id

Published: June, 2025

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Gaya kepemimpinan efektif diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Melalui pendekatan naratif review, kajian ini mengumpulkan dan menganalisis literatur terkini yang relevan guna mengidentifikasi hubungan ketiga variabel. Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional juga partisipatif berdampak positif signifikan pada kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung menghasilkan kepuasan kerja rendah berdampak negatif pada kinerja. Temuan ini memberikan wawasan bagi manajer atau pemimpin organisasi dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Keywords: Gaya Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja

© 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

Di era globalisasi kompetitif, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja ini tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi dipengaruhi oleh banyak variabel, diantaranya ialah gaya kepemimpinan[1]. Gaya kepemimpinan tepat bisa membuat lingkungan kerja kondusif, mendukung pekerja untuk memberikan yang terbaik, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merujuk pada metode seorang pemimpin mempengaruhi juga mengarahkan anggota timnya[2]. Berbagai tipe gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, juga otoriter, mempunyai dampak berbeda terhadap perilaku dan kinerja karyawan[3][4]. Studi menunjukkan gaya kepemimpinan positif bisa meningkatkan motivasi juga kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja menjadi variabel penting dalam memengaruhi kinerja karyawan[5]. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan tingkat absensi yang lebih rendah[6][7].

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan[8]. Artinya, gaya kepemimpinan yang baik

tidak hanya langsung mempengaruhi kinerja, namun melalui peningkatan kepuasan kerja[9]. Ini menunjukkan signifikansi pemimpin dalam membuat lingkungan kerja yang positif.

Meskipun banyak penelitian yang telah mengkaji hubungan ini, masih ada celah dalam literatur yang perlu ditangani. Banyak studi yang memfokuskan pada salah satu variabel tanpa mempertimbangkan interaksi antara ketiga variabel tersebut secara menyeluruh. Oleh karena itu, pendekatan naratif review ini bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis literatur terkait guna memberi pemahaman lebih komprehensif mengenai hubungan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan[10].

Penelitian ini juga membahas berbagai gaya kepemimpinan yang umum diterapkan di berbagai organisasi, juga dampaknya pada kepuasan dan kinerja karyawan[11][12]. Hal tersebut penting agar para pemimpin dapat memilih gaya kepemimpinan paling selaras dengan budaya organisasi dan karakteristik karyawan.

Penelitian ini akan mengeksplorasi variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya komunikasi, umpan balik, dan pengakuan[13]. Dengan memahami variable-variabel ini, organisasi mampu merancang strategi lebih efektif guna meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mampu berkontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat menjadi referensi praktisi juga akademisi guna memahami dinamika kepemimpinan dan kinerja di lingkungan kerja.

Phenomena dan Research Gap

Dalam organisasi modern, fenomena yang mencolok adalah meningkatnya perhatian terhadap pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan. Banyak organisasi menyadari kepemimpinan efektif tidak hanya fokus pencapaian akhir, namun terhadap cara pemimpin memperlakukan dan memberdayakan karyawan mereka. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, telah terbukti dapat meningkatkan motivasi juga kepuasan kerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja lebih positif dan produktif[14]. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan individu dapat berkontribusi signifikan terhadap pencapaian kinerja yang lebih baik dalam organisasi.

Beberapa penelitian telah mengeksplorasi hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, namun terdapat celah dalam literatur yang perlu ditangani. Mayoritas penelitian cenderung fokus pada hubungan langsung antar kedua variabel ini, tanpa mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai mediator. Kepuasan kerja dapat memengaruhi bagaimana karyawan merespons gaya kepemimpinan yang diterapkan, sehingga berdampak pada kinerja mereka. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan[15].

Dengan mengisi celah tersebut, tujuan studi ini guna menganalisis interaksi antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara komprehensif. Temuan penelitian ini diharapkan tidak hanya mampu memperluas pemahaman akademis tentang hubungan ini, tetapi juga

memberikan wawasan praktis bagi pemimpin juga manajer dalam mengembangkan strategi kepemimpinan lebih efektif. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja lebih mendukung, akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Metodologi dalam penelitian ini yaitu pendekatan naratif review[16], bertujuan mengumpulkan juga menganalisis literatur terkini terkait pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Proses dimulai dengan pencarian sistematis untuk artikel dan jurnal nasional terkareditasi maupun jurnal internasional. Kriteria inklusi mencakup studi pembahasan hubungan antar ketiga variabel pada konteks organisasi. Data yang didapat lalu dianalisis secara kualitatif, dengan fokus pada tema-tema utama yang muncul dari literatur, serta bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan juga kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan memberikan pemahaman lebih mendalam perihal dinamika ini dan menghasilkan rekomendasi praktis untuk praktik kepemimpinan di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menjadi fokus utama penelitian manajemen sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin secara langsung mempengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan[17]. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan pengembangan individu dan pemberdayaan, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan[18]. Pemimpin yang menginspirasi juga memotivasi karyawan mencapai tujuan cenderung menciptakan lingkungan kerja positif, juga karyawan merasa terlibat serta termotivasi memberi kontribusi terbaik mereka.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang otoriter, yang cenderung mengontrol dan memaksa, sering kali memiliki dampak negatif pada kinerja karyawan[19][20]. Dalam lingkungan yang didominasi oleh pemimpin otoriter, karyawan mungkin merasa kurang dihargai dan tidak memiliki kebebasan untuk berinovasi. Hal ini dapat menyebabkan rasa frustrasi dan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan produktivitas. Karyawan yang merasa tertekan oleh gaya kepemimpinan semacam ini cenderung kurang berkomitmen dan malas dalam menjalankan tugas mereka, sehingga kinerja keseluruhan organisasi dapat terganggu.

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis juga menunjukkan pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan pendekatan demokratis cenderung melibatkan karyawan pada proses pengambilan keputusan, meningkatkan perasaan memiliki serta tanggungjawab pada pekerjaan[21]. Karyawan yang merasa didengar serta dihargai akan bersemangat berkontribusi, sehingga dapat meningkatkan kinerja individu maupun tim. Pada konteks ini,

komunikasi baik antara pemimpin dengan anggota tim jadi kunci utama menciptakan suasana kerja yang produktif.

Selain itu, gaya kepemimpinan situasional yang adaptif juga telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya mereka sesuai kebutuhan tim dan kondisi yang dihadapi dapat lebih berhasil dalam memotivasi karyawan[22]. Misalnya, situasi yang memerlukan keputusan cepat, pemimpin mungkin perlu pendekatan lebih directive. Namun, pada kondisi stabil, pemimpin dapat mengadopsi pendekatan yang lebih partisipatif. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk merasakan dukungan yang sesuai dengan konteks kerja mereka, yang berdampak positif pada kinerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan tidak hanya terlihat dalam kinerja individu, namun juga pada dinamika tim keseluruhan. Gaya kepemimpinan yang positif mampu menciptakan budaya kerja kolaboratif, di mana karyawan saling mendukung serta bekerja sama mencapai tujuan [23]. Sebaliknya, gaya kepemimpinan negatif mampu menyebabkan permasalahan internal juga ketidakcocokan di antara anggota tim, yang pada akhirnya menghambat produktivitas[24]. Karenanya, pemilihan juga penerapan gaya kepemimpinan tepat penting meningkatkan kinerja karyawan serta mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja menjadi faktor krusial berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mayoritas memperlihatkan tingkat motivasi tinggi, yang berujung produktivitas lebih baik[25]. Ketika karyawan merasa dihargai dan sejalan nilai-nilai organisasi, mayoritas berkomitmen pada tugas-tugas mereka. Rasa kepuasan ini mendorong mereka bekerja dengan giat serta berkontribusi secara maksimal, menghasilkan kinerja yang optimal guna mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan tingkat absensi. Karyawan yang puas pada pekerjaannya mayoritas mempunyai tingkat absensi lebih rendah[26]. Mereka lebih mungkin untuk hadir secara konsisten dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan karyawan merasa tidak termotivasi untuk hadir, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja tim secara keseluruhan. Kehadiran yang konsisten adalah salah satu faktor kunci dalam memastikan kelancaran operasional dan pencapaian hasil yang diinginkan.

Kepuasan kerja juga memengaruhi kualitas hubungan antara karyawan dan manajemen. Karyawan yang puas mayoritas memiliki interaksi lebih positif antar pekerja dan atasan, menciptakan lingkungan kerja harmonis. Hubungan yang baik di tempat kerja memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi yang efektif, yang menjadi variabel penting dalam meningkatkan kinerja[27]. Karyawan yang merasa nyaman berkomunikasi dengan timnya lebih mungkin untuk berbagi ide dan solusi, yang dapat meningkatkan inovasi dan kinerja keseluruhan.

Kepuasan kerja juga dapat berkontribusi pada pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih terbuka untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri, karena mereka merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam karier mereka[28]. Proses pembelajaran ini tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, namun memperkuat tim keseluruhan. Dengan keterampilan yang lebih baik, karyawan dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih efisien, yang berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Kepuasan kerja berdampak jangka panjang pada kinerja karyawan. Karyawan dengan lingkungan yang memuaskan cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga mengurangi tingkat pergantian karyawan.[29]. Saat karyawan terikat dengan tempat kerjanya, mereka mayoritas untuk berusaha keras mencapai tujuan. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan kerja bukan hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga organisasi dalam mencapai keberhasilan jangka panjang.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Kepuasan Kerja

Dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja merupakan isu penting dalam studi manajemen. Gaya kepemimpinan yang positif, seperti kepemimpinan transformasional, dapat secara diam-diam meningkatkan hasil kerja karyawan [30]. Ketika pemimpin menunjukkan dukungan, memberi timbal balik konstruktif, juga menginspirasi tim, pekerja merasa lebih dihargai juga terlibat. Rasa kepuasan yang tinggi ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka, Karena karyawan yang bersemangat akan lebih termotivasi mencapai tujuan organisasi.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan kurang efektif mengakibatkan kepuasan kerja yang rendah, yang berdampak negatif pada kinerja karyawan. Pemimpin yang otoriter atau kurang komunikatif sering kali menciptakan lingkungan kerja yang menekan, pekerja merasa tidak nyaman berkontribusi maksimal. Ketidakpuasan ini mempengaruhi semangat kerja mereka dan mengurangi produktivitas[31]. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang tidak mendukung dapat memutuskan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin untuk berkomitmen pada tugas dan tanggung jawab. Gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan keterlibatan pekerja menghasilkan rasa kepemilikan yang lebih mendalam [32]. Karyawan yang memandang dirinya terlibat dalam proses pengambilan keputusan biasanya menunjukkan peningkatan kinerja, karena mereka yakin kontribusinya diakui dan dihargai.

Gaya kepemimpinan yang mendukung kepuasan kerja dapat membuat lingkungan organisasi positif, di mana karyawan merasa aman untuk berinovasi dan berbagi ide[33]. Lingkungan kerja yang kolaboratif ini tidak hanya meningkatkan kepuasan, namun mendorong pekerja memberikan kinerja terbaik mereka[18]. Ketika pemimpin menghargai umpan balik dan ide dari tim, hal ini menciptakan

suasana yang kondusif untuk pertumbuhan dan pengembangan, yang berdampak positif terhadap kinerja keseluruhan.

Tetapi, hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan adalah dinamis. Pemimpin yang mampu memahami serta mengelola hubungan ini dengan efektif akan dapat memaksimalkan potensi tim mereka[34]. Dengan menciptakan gaya kepemimpinan yang mendukung kepuasan kerja, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tapi membuat budaya kerja produktif juga inovatif. Hal ini pada gilirannya membantu perusahaan meraih tujuan jangka panjang dan mempertahankan daya saing di pasar.

KESIMPULAN

Penelitian Dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi kepuasan kerja, menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika pemimpin mendukung dan memberdayakan tim mereka, karyawan merasa dihargai lebih terlibat pekerjaannya, akhirnya berkontribusi pada kinerja lebih baik. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter dapat menyebabkan kepuasan kerja yang rendah, yang berdampak negatif pada produktivitas dan komitmen karyawan.

Proses mediasi kepuasan kerja dalam hubungan ini menunjukkan pentingnya lingkungan kerja yang positif. Karyawan puas dengan posisinya umumnya terdorong serta berdedikasi memenuhi tujuan organisasi. Hal ini menggarisbawahi peran vital pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung juga kolaboratif. Pekerja merasa diperhatikan serta dihargai, mereka lebih mungkin berkontribusi secara maksimal, yang berdampak langsung pada kinerja individu dan tim.

Selain itu, komunikasi yang efektif dan umpan balik yang konstruktif dari pemimpin merupakan kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang terbuka terhadap ide dan masukan karyawan tidak hanya meningkatkan rasa memiliki di antara tim, tetapi juga mendorong inovasi. Dalam lingkungan kerja yang kolaboratif, karyawan merasa lebih aman untuk berbagi ide dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja.

Gaya kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap tuntutan karyawan membantu menumbuhkan budaya organisasi yang positif. Budaya ini tidak hanya mendorong kepuasan kerja, tapi mempererat hubungan antar karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan. Dengan demikian, pemimpin dapat memainkan peran kunci dalam memfasilitasi hubungan yang saling menguntungkan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Untuk mencapai keberhasilan jangka panjang, organisasi harus fokus pada pengembangan gaya kepemimpinan yang mendukung kepuasan kerja dengan memahami interaksi antara gaya kepemimpinan, kebahagiaan kerja, dan kinerja karyawan, organisasi dapat merancang taktik yang lebih berhasil. Hal ini

akan meningkatkan kinerja individu dan tim sekaligus membina lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, yang penting guna mempertahankan daya saing di pasar yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

M. Tamimi and S. Sopiah, "The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review," *Int. J. Entrep. Business Manag.*, vol. 1, no. 2, pp. 128–138, 2022, doi: 10.54099/ijebm.v1i2.360.

Iwan Harsono *et al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Metaverse*. Sumedang; CV. Mega Press Nusantara, 2024.

O. Dastane, "Impact Of Leadership Styles On Employee Performance: A Moderating Role Of Gender," vol. 05, no. 12, pp. 27–52, 2020.

X. S. Biloa, "The Impact of Leadership Style on Employee Job Performance," *Open J. Leadersh.*, vol. 12, no. 04, pp. 418–441, 2023, doi: 10.4236/ojl.2023.124020.

A. I. Khalil Mohammed, "The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review," *Psikostudia J. Psikol.*, vol. 13, no. 1, p. 105, 2024, doi: 10.30872/psikostudia.v13i1.13847.

A. H. Memon, S. H. Khahro, N. A. Memon, Z. A. Memon, and A. Mustafa, "Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan," *Sustain.*, vol. 15, no. 11, pp. 1–21, 2023, doi: 10.3390/su15118699.

S. K. Srivastav, M. Habil, P. Thakur, and M. Kharya, "The Dynamics of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance," *Int. J. Progress. Res. Eng. Manag. Sci.*, vol. 4, no. 8, p. 152, 2024, doi: 10.58257/ijprems35668.

R. Mitasari, A. S. Supriyanto, and V. M. Ekowati, "Linking Leadership Style to Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation," *MEC-J (Management Econ. Journal)*, vol. 7, no. 2, pp. 195–202, 2023, doi: 10.18860/mec-j.v7i2.15032.

N. Amalina, A. S. Salsabila, R. Solih, and D. Haryadi, "The role of leadership style and organizational culture on employee performance," *Int. J. Appl. Financ. Bus. Stud.*, vol. 11, no. 4, pp. 747–754, 2024, doi: 10.35335/ijafibs.v11i4.216.

S. T. Raharjo and D. Nafisah, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang)," *J. Stud. Manaj. Organ.*, vol. 3, no. 2, p. 69, 2006, [Online]. Available: http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo

M. Lim, "Relationship Between Job Satisfaction. Leadership Styles and Their Impact on Organizational Performance," *Int. J. Creat. Res. Thoughts*, vol. 12, no. 7, pp. 195–286, 2024.

Samar Reyaz, "The Influence of Leadership Styles on Employee Motivation and Job Satisfaction," *Int. Res. J. Adv. Eng. Manag.*, vol. 2, no. 03, pp. 339–344, 2024, doi: 10.47392/irjaem.2024.0049.

Darman, S. Mulyono, and Jeffriansyah, *Manajemen Kinerja. Praktek terbaru Untuk Mencapai Keunggulan Organisasi*. Sukabumi, Jawa Barat: Sukabumi: PT. Arunika Aksa Karya, 2024.

H.-D. Kim and A. B. Cruz, "Citation: Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique," *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2022, [Online]. Available: https://doi.org/10.3390/ijerph

F. Tentama, D. R. Kusuma, and Subardjo, "Job satisfaction as a mediating variable in the effect of transformational leadership on performance," *World J. Adv. Res. Rev.*, vol. 25, no. 1, pp. 1072–1078, 2025, doi: 10.18510/hssr.2019.76158.

A. P. Pradiri, W. Hendriani, and E. R. Surjaningrum, "Studi Kualitatif dalam Kajian Stres Akademik," *Insa. J. Psikol. dan Kesehat. Ment.*, vol. 6, no. 2, p. 79, 2021, doi: 10.20473/jpkm.v6i22021.79-89.

M. Fakhrurozi *et al.*, *Pengantar Manajemen*. 2024.

N. Fitriyah, T. Sukasmono, N. Qomariyah, and M. Fawaid, "The Role of Leadership Style and Motivation in Improving Employee Performance," *J. Ilm. Manaj. Kesatuan*, vol. 12, no. 1, p. 1959, 2024, doi: 10.37641/jimkes.v11i2.1750.

S. A. Redian, Cecylia, S. S. Sundari, and M. Pakpahan, "Pengaruh Kepemimpinan Otoriter Terhadap Iklim Kerja dan Produktivitas Pegawai," *J. Stud. Multidispliner*, vol. 8, no. 10, pp. 127–132, 2024.

S. Santoso, T. Sugiharti, and E. Kusnanto, "Dampak Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Karyawan," *JUMMA'45 J. Mhs. Manaj. dan Akunt.*, vol. 4, no. 1, p. 203, 2025.

S. Hutagalung and E. P. S. Parapat, "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan : Studi Kasus di Lingkungan Kerja," *JEAMA J. Ekon. Akunt. dan Manaj. Nusant.*, vol. 2, no. 1, pp. 13–16, 2023, [Online]. Available: https://loddosinstitute.org/journal/index.php/jeama/article/view/46

I. N. Suardhika, I. P. Agus, S. Prabawa, A. Agung, and P. Agung, "The Situational Leadership and Employee Competence : Assessing the Impact On Employee Performance Through Work Motivation," *J. Econ. Financ. Manag. Stud.*, vol. 8, no. 2, pp. 1099–1109, 2025, doi: 10.47191/jefms/v8.

S. Febriantina, A. Febianti, D. D. P. Sari, A. K. Fajri, and A. Praditia, "Literature Review: Keterkaitan Antara Kepemimpinan dan Konflik Organisasi," *Musytari Neraca Manaj. Ekon.*, vol. 12, no. 2, 2024.

Y. Ruhayu, "The Influence Of Servant Leadership Style On Employee Work Productivity In Expedition Companies," *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 5, no. 2, pp. 3764–3772, 2024, [Online]. Available: http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

R. Regen, Z. Zulfikri, Z. Zubir, R. Putradinata, and S. Safrinus, "The Influence Of Organizational Culture, Motivation and Job Satisfaction On Employee Performance," *J. Educ. Learn. Stud.*, vol. 4, no. 3, p. 145, 2021, doi: 10.37905/ppj.v4i3.2394.

S. D. Meylda and U. A. Izzati, "Literature Review : Kepuasan Kerja pada Karyawan," *EKOMA J. Ekon. Manajemen, Akunt.*, vol. 4, no. 4, pp. 7190–7199, 2025.

A. F. Abadi, "Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 12, no. 1, pp. 158–168, 2024, doi: 10.26740/jim.v12n1.p158-168.

A. Siswanto, "The Impact of Employee Training, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance in the Tech Industry," *Tafkir Interdiscip. J. Islam. Educ.*, vol. 4, no. 3, pp. 473–485, 2023, doi: 10.31538/tijie.v4i3.1161.

E. N. Faizah, A. L. Hakim, and S. Y. Astuti, "Job Satisfaction and Turnover Intention: The Moderating Effect of Organizational Commitment," *Int. J. Sci. Technol. Manag.*, vol. 2, no. 3, pp. 621–633, 2021, doi: 10.46729/ijstm.v2i3.202.

J. Jufrizen and M. R. Hutasuhut, "The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance," *J. Int. Conf. Proc.*, vol. 5, no. 2, pp. 162–183, 2022, doi: 10.32535/jicp.v5i2.1682.

K. Nawaz, M. Usman, W. U. Mulk, Z. Ahmad, and H. Shahzad, "Impact of Authoritarian Leadership on Employee Performance and Job Role Clarity. By Moderating Role of Power Distance. (In Project Line Base Company)," *J. Hum. Resour. Sustain. Stud.*, vol. 10, no. 03, pp. 485–502, 2022, doi: 10.4236/jhrss.2022.103029.

E. Sugiono and H. D. Persada, "The Effect Of Compensation, Staffing Status, and Leadership Style On Employee Performance Through Job Jatisfaction," *JPPI (Jurnal Penelit. Pendidik. Indones.*, vol. 9, no. 3, p. 1792, 2023, doi: 10.29210/020232644.

M. Simamora, W. Ardiani, and A. Fahlevi, "Pengaruh Servan Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Yang Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah IV Provinsi Sumatera Utara," *J. Ekon. Bisnis Digit.*, vol. 1, no. 3, pp. 460–469, 2022.

Y. Rivaldo and S. L. Ratnasari, "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinera Karyawan," *Dimensi*, vol. 9, no. 3, pp. 505–515, 2020, doi: 10.1016/S1005-8885(08)60090-4.