



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA: SYSTEMATIC LITERATUR REVIEW

Firmansyah¹, Fri Anistuti², Sopiah³

^{1,2,3}Universitas Negeri Malang

¹firmansyah.2204138@students.um.ac.id, ²fri.anistuti.2204138@students.um.ac.id,

³sopiah.fe@um.ac.id

Info Artikel :

Diterima : 8 Maret 2023

Disetujui : 19 Maret 2023

Dipublikasikan : 17 April 2023

ABSTRAK

Dalam bidang sumber daya manusia tentunya erat dengan kepemimpinan, atau suatu aksi untuk mengomando beberapa individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam praktiknya kepemimpinan dikaitkan erat dengan organizational performance dan juga kepuasan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan mampu berdampak pada kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah *systematic literature review* yang diambil dari tahun 2018-2023. Hasil temuan menunjukkan gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga yaitu transaksional, transformational dan pasif. Namun, terdapat tiga gaya kepemimpinan lain yaitu servant leadership, autocratic leadership dan shared leadership. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan transformational lebih sering diterapkan karena memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, meskipun demikian gaya kepemimpinan transaksional dan servant juga memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi. Hanya saja, pada gaya kepemimpinan servant motivasi karyawan sangatlah rendah. Sementara shared memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Dan autocratic leadership cenderung tinggi nepotisme.

Kata Kunci :
Gaya
kepemimpinan,
Kepuasan kerja,
SLR, Sumber
daya manusia,
Pimpinan

ABSTRACT

In the field of human resources, leadership is closely related to leadership, or the act of commanding several individuals in a group to achieve certain goals. In practice, leadership is closely associated with organizational performance and also performance satisfaction. This study aims to determine how leadership style can have an impact on job satisfaction. The research method used is a systematic literature review taken from 2018-2023. The findings show that leadership styles are divided into three namely transactional, transformational and passive. However, there are three other leadership styles namely servant leadership, autocratic leadership and shared leadership. In practice, transformational leadership style is more often applied because it has a high level of job satisfaction, however, transactional and servant leadership styles also have a high level of job satisfaction. However, in the servant leadership style employee motivation is very low. While shared has a low level of job satisfaction. And autocratic leadership tends to be high in nepotism.

Keywords :
Leadership style,
Job satisfaction,
SLR, Human
resources,
Leadership

PENDAHULUAN

Persaingan yang sangat kompetitif dalam di dunia bisnis yang terus berkembang menuntut setiap organisasi atau perusahaan agar mampu mengelola sumber daya mereka secara tepat dan efisien, terutama sumber daya manusianya (Herawati and Ranteallo 2020). Perkembangan di dalam sebuah organisasi bergantung pada karakteristik pemimpinnya (Piwowar-Sulej and Iqbal 2023) dan untuk mengelolanya, tidak hanya memerlukan visi dan komunikasi yang efisien tetapi yang dibutuhkan adalah bagaimana seseorang pemimpin bisa memotivasi bawahannya.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting oleh sebab itu, setiap organisasi harus senantiasa meningkatkan kualitas kinerja dari setiap anggotanya guna untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Peningkatan kualitas kinerja staf sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang mereka terima dan apa yang mereka alami di dalam organisasi (Riyanto and Panggabean 2020).

Didalam gaya berkepemimpinan terdapat tiga jenis gaya antara lain, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan pasif (Kolomboy et al. 2021) gaya kepemimpinan yang transformasional memiliki sebuah visi ke masa depan dan mampu melihat suatu perubahan di dalam lingkungan organisasi serta memberikan motivasi dan inspirasi kepada setiap anggotanya.

Pemimpin dan anggota harus bisa mengendalikan suatu organisasi dengan baik, dengan menerapkan manajemen kinerja yang bertanggung jawab serta kreatif, inovatif solid, dan memiliki sebuah etos kerja yang baik. Kepemimpinan transformasional adalah sebuah kemampuan dari seorang pemimpin dalam suatu pekerjaan dengan menginspirasi para bawahannya untuk menyampingkan masalah pribadi mereka demi kebaikan suatu organisasi (Jerome 2018; Nazim and Mahmood 2018).

Gaya kepemimpinan pasif (*Passive Leadership*) adalah sebuah perilaku seorang pemimpin yang menghindari dalam suatu pengambilan keputusan dan mengabaikan masalah di tempat kerja serta gagal menjadi panutan bagi anggota karyawannya (Bedoya 2021). Gaya kepemimpinan telah terbukti menjadi salah satu faktor kunci dari sebuah organisasi yang efektif (Megheirkouni 2022). Namun, ada beberapa manajer sendiri yang mengetahui gaya kepemimpinan seperti apa yang harus diterapkan sebagai pilihan yang strategis. Dalam konteks ini, mereka harus bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan yang seperti apa yang harus mereka terapkan .

Kepuasan kerja, seperti yang didefinisikan oleh Alkassabi et al. (2018), adalah rasa bangga dan kepuasan batin yang dicapai dalam melakukan tugas tertentu. Gagasan kepuasan kerja sebagai konstruksi teoretis sebagai seperangkat situasi mental, fisiologis, dan lingkungan yang memotivasi seseorang untuk mengekspresikan kepuasan terhadap pekerjaannya (Megheirkouni 2022).

Hal tersebut merupakan keadaan psikologis positif yang muncul ketika individu menghargai pekerjaan dan pengalaman kerja mereka (Nazim and Mahmood 2018). Kepuasan kerja adalah apa yang dialami orang sehubungan dengan pekerjaannya, suka atau tidak suka. menyukai pekerjaannya menunjukkan puas atau tidaknya ketidakpuasan karyawan tersebut (Orthodoxia et al. 2019).

Dalam praktiknya skala kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya adalah gaji, tunjangan, kondisi lingkungan kerja, usia dan lain-lain yang nantinya akan menghasilkan kepuasan secara finansial (Ahmad, Alhammad, and Jameel 2021). Melalui gaji, tunjangan, promosi, jenis pekerjaan, pengawasan, dan kolega yang mereka inginkan, mereka cenderung lebih memiliki *engagement* yang tinggi dan bersedia bertahan di perusahaan (Mgaiwa 2023).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai persepsi seseorang ketika apa yang di dapat dari pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang mereka butuhkan (Adiguzel, Ozcinar, and Karadal 2020) Kepuasan kerja adalah suatu perwujudan dari keseluruhan perilaku dari kinerja setiap individu dan/atau kelompok. Perilaku individu ditentukan oleh motivasi dan keterampilan serta kesempatan.

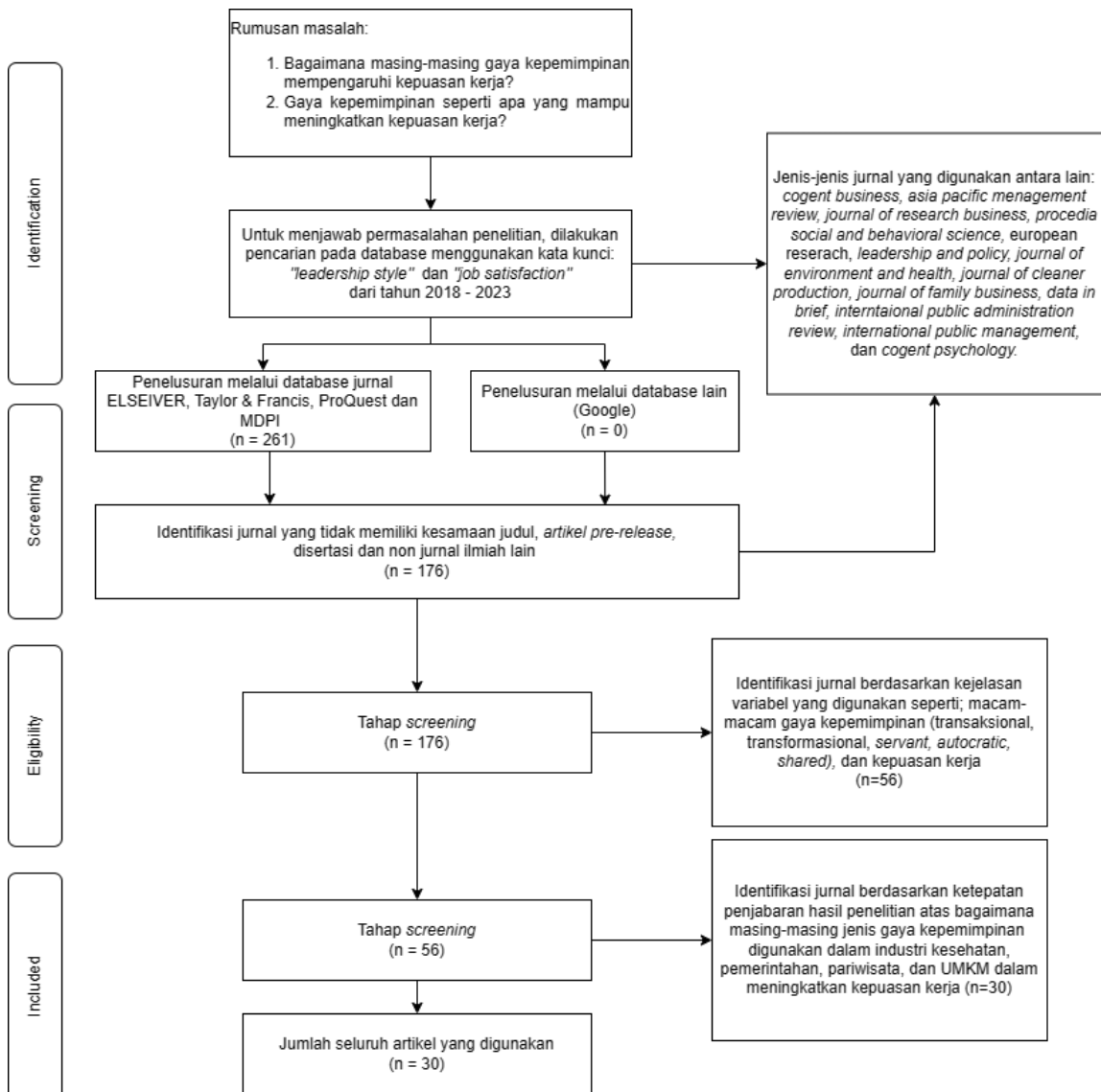
Oleh sebab itu, penerapan gaya kepemimpinan juga diikuti oleh tingkat motivasi karyawan. Motivasi sendiri merupakan keadaan dalam kepribadian seseorang yang mendorong perilaku tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Meskipun motivasi karyawan adalah sesuatu yang abstrak, pemimpin perlu mengetahui seberapa besar motivasi karyawannya dalam jangka waktu tertentu sehingga pemimpin dapat membuat suatu kebijakan motivasi untuk memastikan kepuasan kerja yang tinggi terhadap karyawan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan mampu berdampak pada kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan systematic review dengan menggunakan *Preferred Reporting Item Method for Systematic Review and Meta-analysis* atau biasa disebut PRISMA, yang dilakukan secara sistematis dengan mengikuti proses penelitian yang benar. Data yang dipakai menggunakan data sekunder. Dimana dalam penelitian ini penulis melakukan pengambilan data terkait dengan judul, pencarian data dilakukan dengan penelusuran science Direct, Taylor & francis dan proques menggunakan kata kunci “*leadership style*” dan *job satisfaction*” dari tahun 2018-2023. Jurnal yang ditemukan dipilih berdasarkan judul dan informasi abstrak untuk menentukan apakah artikel memenuhi kriteria yang digunakan dalam tinjauan literatur, 30 jurnal dianalisis. Ciri-ciri yang diambil dari penelitian adalah nama penelitian, nama peneliti, tahun publikasi dan penerbit.

Analisis adalah memecah suatu objek menjadi berbagai bagiannya dan mempelajari bagian-bagian itu sendiri dan hubungan di antara mereka untuk memahami dan memahami makna keseluruhan dengan benar. Sintesis adalah percampuran (blending) makna yang berbeda untuk membentuk satu kesatuan yang harmonis. Naratif adalah metode yang digunakan untuk mensintesis penelitian ini, yang mengklasifikasikan data yang dikumpulkan. Isi tujuan penelitian dan hasil penelitian dianalisis. Analisis yang digunakan adalah analisis isi jurnal.

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic review* adalah metode yang menggunakan tinjauan, survei, penilaian terstruktur, klasifikasi dan kategori bukti yang dibuat sebelumnya. Langkah-langkah untuk melakukan tinjauan sistematis direncanakan dan terstruktur dengan baik, membuat metode ini sangat berbeda dengan metode yang hanya menerbitkan tinjauan literatur. Prosedur systematic review ini terdiri dari beberapa langkah, yaitu: *Background and Purpose, Research Question, Searching for the literature, Selection Criteria, Practical Screen, Quality Checklist and Procedures, Data Extraction Strategy, Data Synthesis Strategy*.



Gambar 1. Diagram Prisma : Systematic Literatur Review

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan tabel ringkasan pustaka tinjauan literatur 30 jurnal sebagai berikut:

Tabel 1. Daftar Jurnal yang Digunakan:

Penulis	Judul	Publisher
Kolomboy et al. (2021)	<i>Leadership style based on the study of multifactor leadership questionnaire in palu anutapura hospital</i>	ELSEVIER
Ohunakin et al.(2018)	<i>Survey dataset on leadership styles and job satisfaction: the perspective of employees of hospitality providers</i>	ELSEVIER
Megheirkouni (2022)	<i>Psychological contract, leadership, and job satisfaction: an empirical</i>	ELSEVIER

Penulis	Judul	Publisher
Oyeniya samuel olaniyan & sigurd w. hystad	<i>investigation into the non-profit sports sector Employees psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: the direct and indirect effects of authentic leadership</i>	ELSEVIER
Vinh, Hien, and Do (2022)	<i>The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry</i>	MDPI
Zhang, Huang, and Xu (2022)	<i>The Relationships among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers' Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think?</i>	MDPI
Deng et al. (2022)	<i>Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer</i>	Routledge (Taylor & Francais)
Nazim and Mahmood (2018)	<i>A study of relationship between leadership style and job satisfaction</i>	ProQuest
Skopak and Hadzaihmetovic (2022)	<i>The Impact of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction</i>	Proquest
Bedoya (2021)	<i>Leadership influence on the relationship between communication satisfaction and job satisfaction in computer-mediated communication environments</i>	ProQuest
Abdelwahed, Soomro, and Shah (2022)	<i>Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan</i>	ELSEVIER
Alarabiat and Eyupoglu (2022)	<i>Is Silence Golden? The Influence of Employee Silence on the Transactional Leadership and Job Satisfaction Relationship</i>	ProQuest
Westbrook and Peterson (2022)	<i>Servant Leadership Effects on Salesperson Self-Efficacy, Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intentions</i>	Routledge (Taylor & Francais)
Katıtaş, Yildiz, and Doğan (2022)	<i>The effect of shared leadership on job satisfaction: the mediating role of teacher self-efficacy</i>	Routledge (Taylor & Francais)
Fries, Kammerlander, and Leitterstorf (2021)	<i>Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review</i>	ELSEIVER

Penulis	Judul	Publisher
Adiguzel, Ozcinar, and Karadal (2020)	<i>Does servant leadership moderate the link between strategic humanresource management on rule breaking and job satisfaction?</i>	ELSEIVER
Eliyana, Ma'arif, and Muzakki (2019)	<i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance</i>	ELSEIVER
Salau et al. (2018)	<i>Integrated datasets on transformational leadership attributes and employee engagement: The moderating role of job satisfaction in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry</i>	ELSEIVER
Piwowar-Sulej and Iqbal (2023)	<i>Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review</i>	ELSEIVER
Riyanto and Panggabean (2020)	<i>The Impact of Leadership, Organizational Culture and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction (Case Study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk)</i>	ELSEIVER
Mouazen and Hernández-Lara (2022)	<i>Visualising the quality and the evolution of transactional and transformation leadership research: a 16-year bibliometric review</i>	Routledge (Taylor & Francis)
Musinguzi et al. (2018)	<i>The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda</i>	Taylor & Francis
Muterera et al. (2018)	<i>The Leader–Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance</i>	Routledge (Taylor & Francis)
Orthodoxia et al. (2019)	<i>The Relationship between Leadership Behaviors and Job Satisfaction: The Case of Athens Municipal Sector</i>	ProQuest
Mgaiwa (2023)	<i>Predicting academics' job satisfaction from their perceived leadership styles: Evidence from Tanzania</i>	Taylor & Francis
Jerome (2018)	<i>An investigation on the nexus between leadership style and job satisfaction of library staffin private university libraries South-West, Nigeria</i>	ProQuest

Penulis	Judul	Publisher
Belias et al. (2022)	<i>Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector</i>	Routledge (Taylor & Francis)
Cahyadi, Poór, and Szabó (2022)	<i>Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction</i>	ProQuest
Alkassabi et al. (2018)	<i>Job satisfaction among physiotherapists in Saudi Arabia: Does the leadership style matter?</i>	ProQuest
Ahmad, Alhammad, and Jameel (2021)	<i>National Culture , Leadership Styles and Job Satisfaction : An Empirical Study in the United Arab Emirates</i>	Proquest

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang dengan kemampuan menginspirasi dan mentransform anggotanya untuk dapat memiliki kinerja diatas ekspektasi dan mendahulukan kepentingan individu diatas organisasi (Deng et al. 2022). Gaya kepemimpinan ini lahir melalui individu yang memiliki nilai personal yang dalam dan teguh (idealis) sehingga mempengaruhi anggotanya untuk patuh dan juga memagang nilai yang sama (Vinh, Hien, and Do 2022). *Transformational leadership* dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam rangka mentransformasi anggota melalui kapabilitas pemimpin menunjukkan visi yang jelas, membangun rasa percaya dan memotivasi anggota agar bertahan pada visi-misi yang akan dituju (Eliyana, Ma'arif, and Muzakki 2019; Escortell, Baquero, and Delgado 2020). Gaya kepemimpinan transformasional ini terbagi kedalam empat dimensi diantaranya; *idealised influence, intellectual stimulation, individual consideration, and inspirational motivation* (Deng et al. 2022).

Salah satu contoh keberhasilan *transformational leadership* dapat dilihat dari sektor kemiliteran dan pemerintahan misalnya, *transformational leader* sangat dibutuhkan untuk mengadaptasi nilai-nilai, kebutuhan dan skala prioritas pada organisasi dengan sistem hierarki sekalipun (Cahyadi, Poór, and Szabó 2022; Ohunakin et al. 2018). Pada penelitian yang dilakukan oleh Deng et al. (2022) menyatakan bahwa *transformational leadership* terbukti mampu meningkatkan kepuasan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh tingginya kreativitas dan inovasi, komitmen dalam pekerjaan dan *well-beingness*. Pada sektor lain seperti pendidikan, *transformational leadership* dinilai memiliki kemampuan untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui *professional learning community* (PLC). Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan ini akan lebih terbuka pada kritik dna terus melakukan inovasi, akibatnya para guru mendapatkan *intellectual stimulation* dan *teaching improvement* pada siswa (Zhang, Huang, and Xu 2022). Selanjutnya, pada sektor pariwisata penelitian yang dilakukan Vinh, Hien, and Do (2022) menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan ini secara langsung mempengaruhi karyawan melalui *high performance expectations* yang didapatkan dari proses *opinion sharing, encouraging teamwork* dan penyelesaian krisis yang efektif selama pandemic COVID-19.

Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepuasan Kerja

Berbeda dengan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional lebih menitik beratkan pada pencapaian tujuan melalui ketetapan kontrak dan evaluasi akhir (Alarabiat and Eyupoglu 2022). Secara umum dimensi dari gaya kepemimpinan adalah pendefinisian tugas dan kewajiban yang jelas dan diimbangi dengan pemberian penghargaan bersyarat (material atau non material) sebagai imbalan sesuai dengan kewajiban kontraktual. tingginya manajemen kontrol berupa evaluasi aktif pada setiap tugas dengan tujuan pemenuhan standar yang telah ditetapkan, *leader* akan cenderung terjun langsung pada suatu masalah apabila masalah tersebut menjadi serius atau membahayakan (Alarabiat and Eyupoglu 2022; Skopak and Hadzaihmetovic 2022). Gaya kepemimpinan ini lekat dengan istilah “*keeping the ship afloat*”, atau dalam kata lain pemimpin akan mendorong karyawan meningkatkan kinerja melalui *reward* dan manajemen aktif (Abdelwahed, Soomro, and Shah 2022). Gaya kepemimpinan transaksional juga dinilai mampu meningkatkan inovasi karyawan melalui pengetahuan yang ada (Dampier and Banks 2019). Hal inilah kemudian membawa gaya kepemimpinan transaksional kemudian berkembang menjadi *knowledge-oriented leadership*, yang digabungkan dengan gaya kepemimpinan transformational (Donate et al. 2022).

Apabila dikaitkan dengan model kerja saat ini yang erat dengan *project based*, maka gaya kepemimpinan transaksional dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui tercapainya target atau kesuksesan proyek, akibat sistem *reward* yang diberlakukan (Alarabiat and Eyupoglu 2022; Mouazen and Hernández-Lara 2022). Contoh nyata lain dikemukakan oleh penelitian yang dilakukan oleh Skopak and Hadzaihmetovic (2022). Berdasarkan penelitian tersebut gaya kepemimpinan transaksional dinilai lebih berhasil meningkatkan kepuasan kerja pada industri F&B di Bosnia-Hersegovina. Hal tersebut dibuktikan melalui adanya sistem *reward* dan juga manajemen aktif berupa evaluasi langsung pada tugas-tugas yang diselesaikan karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat terpenuhi. Pada sektor kewirausahaan di Pakistan, gaya kepemimpinan transaksional dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui inovasi dan keefektifan mendorong semangat karyawan melalui sistem *reward* yang diberikan (Abdelwahed, Soomro, and Shah 2022).

Gaya Kepemimpinan Lain dan Kepuasan Kerja

Selain dua gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan tersebut terdapat beberapa gaya kepemimpinan lain yang biasa diterapkan pada sebuah organisasi diantaranya:

- ***Servant Leadership*** (Adiguzel, Ozcinar, and Karadal 2020; Westbrook and Peterson 2022): merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada departemen penjualan. Gaya kepemimpinan ini memiliki tiga dimensi diantaranya; *other-oriented*, mengedepankan anggota melalui kebutuhan dan keinginan masing-masing individu, mengorientasikan kekhawatiran diri sendiri terhadap orang lain dalam organisasi. Meskipun secara umum, gaya kepemimpinan ini cenderung menghasilkan performa yang baik dengan kepuasan kinerja yang tinggi. Namun, pemimpin gagal memotivasi anggotanya bahkan memaksa pemimpin tersebut yang terjun mandiri atas suatu penyelesaian masalah.
- ***Shared Leadership*** (Katitaş, Yildiz, and Doğan 2022): merupakan gaya kepemimpinan yang menerapkan *shared authority*, sehingga aktivitas kepemimpinan dilakukan oleh beberapa individu. Gaya kepemimpinan ini memegang erat konsep *shared*, *collaborative*, *democratic*, dan *distributed* sehingga menghasilkan kerjasama tim yang baik dan berhasil. Meskipun

demikian, gaya kepemimpinan ini cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

- **Autocratic Leadership** (Fries, Kammerlander, and Leitterstorf 2021): merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang umum diterapkan pada perusahaan milik keluarga. Dimana dimensi dari gaya kepemimpinan ini mengedepankan *task oriented*, *hierarcies focus* dan *exclusive decision making*. Gaya kepemimpinan ini juga cenderung dapat mempraktikkan nepotisme, akibatnya kepuasan kerja juga fluktuatif.

KESIMPULAN

Secara umum, gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga yaitu transaksional, transformational dan pasif. Namun, terdapat tiga gaya kepemimpinan lain yaitu servant leadership, autocratic leadership dan shared leadership. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan transformational lebih sering diterapkan karena memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, meskipun demikian gaya kepemimpinan transaksional dan servant juga memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi. Hanya saja, pada gaya kepemimpinan servant motivasi karyawan sangatlah rendah. Sementara shared memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Dan autocratic leadership cenderung tinggi nepotisme.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, Nadia A. Abdelmegeed, Bahadur Ali Soomro, and Naimatullah Shah. 2022. "Predicting Employee Performance through Transactional Leadership and Entrepreneur's Passion among the Employees of Pakistan." *Asia Pacific Management Review* 28(1): 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>.
- Adiguzel, Zafer, Mehmet Faruk Ozcinar, and Himmet Karadal. 2020. "Does Servant Leadership Moderate the Link between Strategic Human Resource Management on Rule Breaking and Job Satisfaction?" *European Research on Management and Business Economics* 26(2): 103–10.
- Ahmad, Abd Rahman, Ali Hassan Yousif Alhammad, and Alaa S. Jameel. 2021. "National Culture , Leadership Styles and Job Satisfaction : An Empirical Study in the United Arab Emirates." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(6): 1111–20.
- Alarabiat, Yousef Ahmad, and Serife Eyupoglu. 2022. "Is Silence Golden? The Influence of Employee Silence on the Transactional Leadership and Job Satisfaction Relationship." *Sustainability (Switzerland)* 14(22).
- Alkassabi, Othman Y. et al. 2018. "Job Satisfaction among Physiotherapists in Saudi Arabia: Does the Leadership Style Matter?" *BMC Health Services Research* 18(1): 1–10.
- Ever Bedoya. 2021. "Leadership Influence on the Relationship between Communication Satisfaction and Job Satisfaction in Computer-Mediated Communication Environments." *Journal of Business & Retail Management Research* 15(02): 21–35.
- Belias, Dimitrios, Ioannis Rossidis, Christos Papademetriou, and Christos Mantas. 2022. "Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector." *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 23(2): 299–317. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695>.

- Cahyadi, Afriyadi, József Poór, and Katalin Szabó. 2022. "Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction." *Sustainability (Switzerland)* 14(7).
- Dampier, Stephen, and Jerome Banks. 2019. "The Relationship Between Teachers' Perception of the Head Teacher'S Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction At an International School in Bangkok." : 199–210.
- Deng, Connie et al. 2022. "Transformational Leadership Effectiveness: An Evidence-Based Primer." *Human Resource Development International* 00(00): 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>.
- Donate, Mario J., Miguel González-Mohíno, Francesco Paolo Appio, and Fabian Bernhard. 2022. "Dealing with Knowledge Hiding to Improve Innovation Capabilities in the Hotel Industry: The Unconventional Role of Knowledge-Oriented Leadership." *Journal of Business Research* 144(December 2021): 572–86.
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma'arif, and Muzakki. 2019. "Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance." *European Research on Management and Business Economics* 25(3): 144–50. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Escortell, Raquel, Asier Baquero, and Beatriz Delgado. 2020. "The Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction of Internal Employees and Outsourced Workers." *Cogent Business and Management* 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1837460>.
- Fries, Alexander, Nadine Kammerlander, and Max Leitterstorf. 2021. "Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review." *Journal of Family Business Strategy* 12(1): 100374. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>.
- Herawati, Niken, and Asrah Tandirerung Ranteallo. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT JMS Jakarta." *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora* 1(10): 1–14.
- Jerome, Idiegbeyanose. 2018. "An Investigation on the Nexus between Leadership Style and Job Satisfaction of Library Staffin Private University Libraries South-West, Nigeria." *Library Philosophy and Practice* 2018(February).
- Katıtaş, Sevda, Sevgi Yildiz, and Sibel Doğan. 2022. "The Effect of Shared Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Role of Teacher Self-Efficacy*." *Educational Studies* 00(00): 1–20. <https://doi.org/10.1080/03055698.2022.2133959>.
- Kolomboy, Fajrillah et al. 2021. "Leadership Style Based on the Study of Multifactor Leadership Questionnaire in Palu Anutapura Hospital." *Gaceta Sanitaria* 35: S432–34.
- Megheirkouni, Majd. 2022. "Psychological Contract, Leadership, and Job Satisfaction: An Empirical Investigation into the Non-Profit Sports Sector." *Annals of Leisure Research* 25(2): 203–26. <https://doi.org/10.1080/11745398.2020.1769488>.
- Mgaiwa, Samson John. 2023. "Predicting Academics' Job Satisfaction from Their Perceived Leadership Styles: Evidence from Tanzania." *Cogent Psychology* 10(1).

<https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2156839>.

- Mouazen, Ali Mohamad, and Ana Beatriz Hernández-Lara. 2022. "Visualising the Quality and the Evolution of Transactional and Transformation Leadership Research: A 16-Year Bibliometric Review." *Total Quality Management and Business Excellence* 34(2): 148–82. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2034497>.
- Musinguzi, Conrad et al. 2018. "The Relationship between Leadership Style and Health Worker Motivation, Job Satisfaction and Teamwork in Uganda." *Journal of Healthcare Leadership* 10: 21–32.
- Muterera, Jonathan, David Hemsworth, Anahita Baregheh, and Blanca Rosa Garcia-Rivera. 2018. "The Leader–Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance." *International Public Management Journal* 21(1): 131–62. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1106993>.
- Nazim, Fareena, and Azhar Mahmood. 2018. "A Study of Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction." *Journal of Research in Social Sciences* 6(1): 165–81. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1209821%0Ahttps://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1209821.pdf>.
- Ohunakin, Folakemi, Adeniji A. Adenike, Oludayo A. Olumuyiwa, and Adewale O. Osibanjo. 2018. "Survey Dataset on Leadership Styles and Job Satisfaction: The Perspective of Employees of Hospitality Providers." *Data in Brief* 19: 2178–88. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.033>.
- Orthodoxia, P, Evangelinou, Anna Kourtesopoulou, and Athanasios Kriemadis. 2019. "The Relationship between Leadership Behaviors and Job Satisfaction: The Case of Athens Municipal Sector." *Business & Entrepreneurship Journal* 8(1): 2241–2312. <https://www.researchgate.net/publication/331297389>.
- Piwowar-Sulej, Katarzyna, and Qaisar Iqbal. 2023. "Leadership Styles and Sustainable Performance: A Systematic Literature Review." *Journal of Cleaner Production* 382(January 2022): 134600.
- Riyanto, Setyo, and Mangandar Panggabean. 2020. "The Impact of Leadership, Organizational Culture and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction (Case Study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk)." 120(Icmeb 2019): 28–36.
- Salau, Odunayo et al. 2018. "Integrated Datasets on Transformational Leadership Attributes and Employee Engagement: The Moderating Role of Job Satisfaction in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Industry." *Data in Brief* 19: 2329–35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.032>.
- Selcuk, Ayse Adin. 2019. "A Guide for Systematic Reviews: PRISMA." *Turkish Archives of Otorhinolaryngology* 57(1): 57–58.
- Skopak, Adi, and Nereida Hadzaihmetovic. 2022. "The Impact of Intrinsic Rewards on Employee Engagement in The Food Industry in Bosnia and Herzegovina." *International Journal of Business and Administrative Studies* 8(3): 113–26.
- Vinh, Nguyen Quang, Luc Manh Hien, and Quang Hung Do. 2022. "The Relationship

between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry.” *Administrative Sciences* 12(4).

Westbrook, Kevin W., and Robert M. Peterson. 2022. “Servant Leadership Effects on Salesperson Self-Efficacy, Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intentions.” *Journal of Business-to-Business Marketing* 29(2): 153–75. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>.

Zhang, Jia, Qinan Huang, and Jianmei Xu. 2022. “The Relationships among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers’ Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think?” *Sustainability (Switzerland)* 14(4).