
PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI KAWASAN ASIA TENGGARA

Eka Sufistika Municha¹⁾, Herlina Nurhaliza²⁾, Arina Iski Ratnawati³⁾

^{1,2,3}Manajemen Bisnis Syariah, Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

Correspondence author: H.Nurhaliza, herlina.nurhaliza11@gmail.com, Surakarta, Indonesia

Abstract

Leadership style was a crucial aspect of organizational dynamics that influenced interactions between leaders and their subordinates. To achieve optimal employee performance, it was necessary to apply an effective leadership style. This study aimed to determine the comparison of leadership styles in the Southeast Asia region and their role in improving employee performance. The method used was a literature study of various relevant previous literature and empirical research within the last ten years (2015-2024), using ScienceDirect, Google Scholar, and Semantic Scholar. The study results show that leadership style has a positive influence and significant impact on improving employee performance in the Southeast Asia region. More specifically, transformational and democratic styles have the most significant positive influence in Indonesia, Malaysia, Cambodia, Timor Leste, and the Philippines, especially in terms of employee motivation and participation. Meanwhile, laissez-faire and transactional leadership styles have the most significant positive influence in Vietnam, especially in terms of employee complete freedom and orientation to rules.

Keywords: leadership styles, employee performance, southeast asia

Abstrak

Gaya kepemimpinan merupakan aspek krusial dalam dinamika organisasi yang memengaruhi interaksi antara pemimpin dan bawahannya. Untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, maka perlu diterapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Studi ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan gaya kepemimpinan di kawasan Asia Tenggara dan perannya dalam peningkatan kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dari berbagai literatur dan penelitian empiris terdahulu yang relevan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir (2015-2024), dengan menggunakan ScienceDirect, Google Scholar, dan Semantic Scholar. Hasil studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di kawasan Asia Tenggara. Secara lebih spesifik, gaya transformasional dan demokrasi memiliki pengaruh positif yang paling signifikan di negara Indonesia, Malaysia, Kamboja, Timor Leste, dan Filipina, terutama dalam hal motivasi dan partisipasi karyawan. Sementara gaya kepemimpinan laissez-faire dan transaksional memiliki pengaruh positif yang

paling signifikan di negara Vietnam, terutama dalam hal kebebasan penuh karyawan dan orientasi pada aturan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, asia tenggara

A. PENDAHULUAN

Dalam konteks organisasi, faktor manusia memainkan peran sentral dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan merupakan penggerak organisasi yang harus dikelola dan dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat memaksimalkan efektifitas dan efisiensi perusahaan tersebut (Tamimi dan Sopiah, 2022). Kinerja karyawan merujuk pada hasil atas pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan seberapa besar hasil tersebut berkontribusi kepada organisasi atau perusahaan (Erri et al., 2021; Kuswati, 2020) Kinerja karyawan mencakup berbagai aspek, mulai dari kuantitas dan kualitas output, hingga sikap kooperatif dan kehadiran di tempat kerja (Jayanti dan Wati, 2019). Kualitas kinerja yang baik akan berujung pada peningkatan produktivitas dan profitabilitas organisasi (Kiranie dkk., 2023).

Berdasarkan model kontingensi kepemimpinan Fiedler, gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi menjadi faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan (Robbins dan Judge, 2013; Dias dkk., 2022). Menurut Mullins yang dikutip oleh (Ekiyor & Dapper, 2019), gaya kepemimpinan adalah cara, bentuk, atau pola tentang bagaimana pemimpin berhubungan dan memengaruhi karyawannya. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang gaya kepemimpinan yang efektif, pemimpin dan manajer di suatu wilayah dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik (Rosalina dan Wati, 2020). Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan aspek krusial

dalam dinamika organisasi yang memengaruhi interaksi antara pemimpin dan bawahannya.

Berdasarkan teori Lewin (1947) dalam pendekatan tradisional, gaya kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk utama, yaitu gaya otokratis, demokratis (partisipatif), dan *laissez-faire* (delegatif). Gaya kepemimpinan otokratis ditandai oleh dominasi pemimpin dalam pengambilan keputusan dan minimnya partisipasi karyawan. Ciri-ciri seperti kurangnya perhatian terhadap kebutuhan bawahan dan komunikasi yang satu arah menandai gaya ini (Wahyuni et al., 2022).

Di sisi lain, gaya kepemimpinan demokratis menekankan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengaturan tujuan, dengan pemimpin yang lebih obyektif dalam memberikan pujian dan kritik. Dalam gaya ini, pemimpin berusaha untuk menjadi anggota kelompok yang setara dengan bawahannya. Adapun gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam mengatur diri dan mengambil keputusan. Pemimpin hanya menetapkan kebijakan umum dan tujuan organisasi tanpa campur tangan dalam detail pelaksanaan (Khumaira & Muhiid, 2022).

Berbeda dengan teori yang dikemukakan Lewin, teori yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (1985) dalam kerangka FRL (*Full Range Leadership*) atau kepemimpinan penuh, yang merupakan hasil pengembangan konsep milik James MacGregor Burns (1978), mengkategorikan gaya kepemimpinan ke dalam dua bentuk, yaitu transformasional dan transaksional (Dias dkk., 2022). Kepemimpinan transformasional merujuk pada kepemimpinan yang fokus utamanya pada hubungan antara pemimpin dan bawahan,

dimana mereka saling meningkatkan derajat motivasi untuk menimbulkan efek transformasi positif antara kedua belah pihak (Ekiyor dan Dapper, 2019; Wen dkk., 2019). Gaya ini tersusun atas empat dimensi, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal/ gaya karismatik), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (pertimbangan individu). Sementara kepemimpinan transaksional mengacu kepada kepemimpinan dimana hubungan antara pemimpin dan bawahannya terhubung sebagai sebuah transaksi, yakni antara penghargaan/hukuman dengan tingkat kinerja tugas atau tanggung jawab yang diterima (Ekiyor dan Dapper, 2019). Gaya ini tersusun atas empat dimensi, yaitu *contingent reward* (imbalan kontingensi), *active management by exception* (manajemen dengan pengecualian secara aktif), *passive management by exception* (manajemen dengan pengecualian secara pasif), dan *laissez-faire* (Bass, 1990).

Selain teori Lewin dan teori Bass, terdapat pula teori Max Weber yang melahirkan gaya kepemimpinan birokrasi. Gaya ini merupakan produk dari pengembangan konsep “otoritas rasional-legal” yang menggambarkan kepemimpinan dengan struktur yang hierarkis, profesional, terikat aturan, impersonal, meritokratis, dan disiplin (Sager dan Rosser, 2021). Adapun gaya “kepemimpinan yang melayani” (*servant leadership*) yang dikemukakan oleh Greenleaf (1970), dapat diidentifikasi sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan pengabdian dengan fokus pada kebutuhan bawahannya yang diwujudkan melalui tindakan menghormati rekan kerja, mendengarkan, menahan diri, dan rendah hati (Langhof & Guldenberg, 2019).

Sejalan dengan era yang semakin berkembang, dinamika organisasi turut menghadapi perubahan signifikan, termasuk dalam hal gaya kepemimpinan yang diterapkan (Rosalina dan Wati, 2020).

Seorang pemimpin tidak hanya diharapkan untuk memimpin, tetapi juga untuk menciptakan integrasi yang harmonis dengan para bawahannya. Hal ini mencakup kemampuan dalam membangun kerja sama, memberikan arahan, dan menginspirasi semangat kerja bawahannya (Batubara, 2020). Pemimpin juga memiliki peran kunci dalam memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja kelompok, yang pada akhirnya membentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam konteks ini, peningkatan kinerja karyawan menjadi imperatif bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi tugas penting bagi pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan menjadi semakin relevan dalam menghadapi tuntutan dinamika organisasi di era milenial ini (Erri et al., 2021).

Pemahaman mendalam tentang berbagai gaya kepemimpinan ini penting bagi pemimpin dan manajer dalam memilih pendekatan yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi. Setiap gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengkaji dengan seksama karakteristik dan implikasi dari masing-masing gaya kepemimpinan untuk dapat memilih pendekatan yang paling efektif dalam mencapai tujuan organisasi dan memotivasi karyawan secara optimal (Kurniawan, 2018).

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat indikasi belum adanya studi literatur yang mengkaji secara khusus mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan *profit-oriented* di Asia Tenggara serta hubungannya dengan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan gaya kepemimpinan di kawasan Asia Tenggara dan perannya dalam peningkatan kinerja karyawan di wilayah tersebut. Melalui penyediaan wawasan yang komprehensif,

penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menjadi referensi bagi pemimpin dan manajer di Asia Tenggara dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang efektif.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*library research*) untuk menganalisis perbandingan dan peran gaya kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan di kawasan Asia Tenggara. Menurut pendapat Creswell dalam Habsy (2017), pendekatan studi kepustakaan adalah rangkuman tertulis yang mencakup artikel jurnal, buku, maupun dokumen lain yang menjelaskan teori serta informasi dari masa lalu dan masa kini, dan mengatur literatur tersebut berdasarkan topik dan dokumen yang relevan. Jenis penelitian ini dipilih karena memungkinkan penyelidikan yang menyeluruh terhadap konsep dan temuan terkait topik tersebut dari berbagai sumber yang ada.

Studi kepustakaan ini didasarkan dari berbagai literatur dan penelitian empiris terdahulu yang relevan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir, yakni pada tahun 2015-2024. Proses pencarian literatur dilakukan melalui database akademik dan jurnal ilmiah terpercaya seperti Science Direct, Semantic Scholar, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan mencakup "gaya kepemimpinan", "kinerja karyawan", "Asia Tenggara", dan variasi lainnya yang relevan. Pemilihan kata kunci yang tepat dilakukan untuk memastikan akses ke literatur yang paling relevan dengan topik penelitian.

Setelah pencarian literatur, langkah selanjutnya adalah penyaringan dan pemilihan literatur yang relevan. Literatur yang dipilih harus memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan, yaitu fokus pada gaya kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan di kawasan Asia Tenggara. Data

relevan dan signifikan akan diekstraksi dari setiap artikel, termasuk temuan utama, metodologi penelitian, dan kesimpulan yang diambil.

Analisis data akan dilakukan melalui pengorganisasian dan penyintesisan temuan dari literatur yang telah dikumpulkan. Ini akan melibatkan identifikasi pola umum, tren, dan konsensus dalam literatur terkait peran gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di kawasan Asia Tenggara. Selain itu, akan diidentifikasi perbedaan pendapat, kontradiksi, dan gap pengetahuan yang masih ada dalam literatur, sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut.

Temuan dari studi literatur ini disajikan secara sistematis menggunakan narasi deskriptif. Kesimpulan yang diambil dari studi literatur ini akan menyoroti temuan kunci, implikasi praktis, dan arah penelitian masa depan dalam bidang ini. Dengan demikian, metode studi literatur akan memberikan kerangka kerja yang kuat untuk menyelidiki peran gaya kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan di kawasan Asia Tenggara secara komprehensif dan sistematis.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan literatur yang telah dikumpulkan, hasil temuan di berbagai negara kawasan Asia Tenggara secara konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan. Pada penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh (Erri et al., 2021) di salah satu perusahaan di Jakarta, Indonesia, didapati hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana pengaruh tersebut diketahui mencapai angka 49,5%, sedangkan sisanya yakni sebesar 50,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian lainnya yang dilakukan di PT Indonesia Nippon Seiki, Serang, Indonesia,

juga mendukung hasil temuan tersebut. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan bersama disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Handayani, 2019). Selain itu, terdapat juga penelitian kuantitatif di Indonesia oleh Rosalina dan Wati (2020) yang sedikit berbeda dari dua penelitian di atas, dimana dalam penelitian tersebut, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja karyawan dengan cara meningkatkan disiplin kerja karyawan. Namun, dalam konteks ini, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan. Hasil penelitian kuantitatif oleh Kongkaew dan Nuangjamnong (2023) di Thailand, juga mendukung hipotesis tersebut, dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, baik secara independen maupun simultan, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Di antara berbagai gaya kepemimpinan yang menjadi objek penelitian, apabila ditinjau dari teori FRL (*Full Range Leadership*) Bass, gaya transformasional tampaknya memiliki pengaruh paling signifikan di kawasan Asia Tenggara, terutama di negara Kamboja, Malaysia, Filipina, dan Timor Leste. Secara umum, gaya kepemimpinan ini dicirikan oleh visi yang jelas, kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan, serta fokus pada pengembangan individu dan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif pada karyawan perusahaan real-estate swasta yang berdomisili di kota Phnom Penh, Kamboja, gaya kepemimpinan transformasional, demokrasi, dan *servant* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional dan birokrasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan (Khath & Tan, 2024). Peran pemimpin transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawannya diimplementasikan dalam bentuk penciptaan motivasi internal melalui tindakan yang

penuh sopan santun, serta dukungan pada karyawan untuk mengemukakan pendapatnya terutama terkait motivasi. Pemimpin demokratis melaksanakan perannya dengan cara mendorong keterlibatan karyawan melalui diberikannya kesempatan untuk mengemukakan ide-ide kreatif serta partisipasi pada kegiatan pengambilan keputusan, sehingga dapat menumbuhkan kemampuan adaptasi dan kinerja yang tinggi (Khath & Tan, 2024).

Sebuah penelitian yang dilakukan pada karyawan perusahaan swasta di Malaysia, menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang ideal bagi setiap situasi (Wen dkk., 2019). Meskipun demikian, para pemimpin atau manajer, baik dengan gaya transaksional, transformasional, ataupun *thought leadership* memiliki cara yang berbeda dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin transaksional menekankan pada rasa takut yang dapat menciptakan stress sehingga akan tercapai hasil yang diinginkan dalam jangka pendek. Pemimpin transformasional menggaris bawahi penanaman rasa percaya dan lingkungan kerja yang terbuka dimana informasi dibagi bersama sehingga organisasi menjadi dinamis dalam menghadapi berbagai tantangan. Sementara konsep *thought leadership* menawarkan kolaborasi antara kebaruan dan kepercayaan yang dapat mendorong lahirnya ide-ide inovatif, rasa dapat dipercaya, serta otoritas (Wen dkk., 2019).

Di Filipina, penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Bautista (2023) pada karyawan perusahaan telekomunikasi pasca pandemi Covid-19, mengindikasikan adanya hubungan positif antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan gaya transaksional maupun *laissez-faire*.

Hasil penelitian serupa di Timor Leste juga menunjukkan hubungan yang positif antara budaya organisasi, gaya

kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut budaya organisasi, terutama yang berorientasi pada detail, memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Selanjutnya, gaya kepemimpinan transformasional, terutama terkait motivasi inspirasional, memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Soares dkk., 2021).

Apabila ditinjau dari teori Lewin, gaya demokratis (partisipatif) dapat dikatakan memiliki pengaruh yang paling signifikan di kawasan Asia Tenggara, terutama di Indonesia, Malaysia, dan Kamboja. Penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Kurniawan (2018) pada karyawan industri percetakan di Palembang, Indonesia, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang paling positif dan signifikan dibandingkan dengan gaya otokratis dan laissez-faire. Pemimpin demokratis berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memerhatikan bawahan dan tugas yang diberikan, memberikan pujian/kritik secara objektif, serta menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok karyawan tersebut.

Hasil penelitian pada karyawan perusahaan swasta di Selangor, Malaysia, juga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana gaya kepemimpinan demokrasi mengambil pengaruh paling besar dibandingkan gaya laissez-faire dan otokrasi. Pemimpin demokratis, dalam hal ini, mendorong adanya inovasi, kerja sama tim, serta kreativitas sehingga dapat membangun kinerja karyawan menjadi lebih baik (Basit dkk., 2017).

Berbanding terbalik dari hasil temuan beberapa penelitian di atas, penelitian yang dilangsungkan oleh Vuong dkk. (2019) di Ho Chi Minh City, Vietnam, justru mengindikasikan bahwa gaya demokratis (partisipatif) maupun gaya transformasional kurang berpengaruh pada peningkatan

kinerja karyawan dibandingkan dengan gaya laissez-faire dan gaya transaksional. Dalam konteks ini, pemimpin laissez-faire berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menyerahkan keputusan pada karyawan secara penuh, tanpa intervensi sama sekali. Pemimpin transaksional meningkatkan kinerja karyawannya dengan orientasi pada aturan melalui konsep penghargaan dan hukuman. Selain itu, dalam penelitian ini, diketahui pula bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi tingkat *quality work-life* (kualitas kehidupan kerja), yang perlu diwujudkan melalui penciptaan lingkungan kerja positif bagi karyawan. QWL (*Quality Work-Life*) tersebut kemudian akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kontradiksi antara temuan penelitian di Vietnam dengan penelitian di negara Asia Tenggara lainnya menunjukkan bahwa ada kemungkinan terjadinya perbedaan preferensi karyawan terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan pada sebuah perusahaan di setiap negara, meskipun negara-negara tersebut masih berada dalam satu lingkup kawasan yang sama. Perbedaan preferensi tersebut dapat diakibatkan oleh budaya dan nilai-nilai yang dianut seseorang, dimana budaya tersebut memainkan peran dalam pembentukan persepsi individu terhadap gaya kepemimpinan yang adil serta mempengaruhi cara mereka melakukan penafsiran dan merespons tindakan pemimpin atau manajer (Fircks, 2024). Dalam hal ini, nilai-nilai, seperti nilai hierarkis, patriarki, servile, dan saling ketergantungan pada budaya organisasi dapat memengaruhi pilihan seseorang terkait gaya kepemimpinan tersebut (Akanji et al., 2020). Selain faktor budaya, pendidikan tinggi juga memengaruhi cara bekerja seseorang menjadi cenderung lebih mandiri sehingga turut menjadi pemicu preferensi terhadap gaya kepemimpinan (Vuong dkk., 2019). Tidak hanya itu, gender dalam komposisi sebuah tim manajemen

juga dapat berkontribusi terhadap perbedaan preferensi karyawan tersebut (Martinez-Leon dkk., 2020).

D. PENUTUP

Berdasarkan analisis dari berbagai literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di kawasan Asia Tenggara. Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis yang berperan dalam mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan terbukti paling efektif di banyak negara, seperti Indonesia, Kamboja, Malaysia, Filipina, dan Timor Leste. Namun, di Vietnam, gaya laissez-faire dan transaksional ternyata lebih berpengaruh. Perbedaan preferensi ini dapat disebabkan oleh budaya dan nilai-nilai yang dianut, tingkat pendidikan, serta faktor gender dalam manajemen. Oleh sebab itu, pemimpin di Asia Tenggara perlu fleksibel dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dengan mempertimbangkan berbagai faktor sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The Influence of Organisational Culture on Leadership Style in Higher Education Institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 112–130.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- Bautista, M. P. J. T. (2023). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Organizational Performance in Times of COVID-19 Pandemic. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(1), 175–194.
- Dias, M. de O., Pan, J., Vieira, P., & Pereira, L. J. D. (2022). From Plato to e-Leaders: The Evolution of Leadership Theories and Styles. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(2), 133–146. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.05.02.420>
- Ekiyor, R., & Dapper, E. (2019). Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation. *European Journal of Business and Management*, 11(15), 88–94. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Erri, D., Lestari, A. P., & Asymar, H. H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1897–1906. <https://doi.org/10.47492/jip.v1i9.348>
- Fircks, E. F. von. (2024). Culture and Leadership: a Lewinian Perspective of Organizational Problem Solving. *Human Arenas*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s42087-021-00256-5>
- Habsy, B. A. (2017). Seni Memahami Penelitian Kualitatif dalam Bimbingan dan Konseling: Studi Literatur.

- JURKAM: Jurnal Konseling Andi Matappa*, 1(2), 90–100.
<https://doi.org/10.31100/jurkam.v1i2.56>
- Handayani, R. (2019). The Effect of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance at PT Indonesia Nippon Seiki Cikande Serang. *Pinisi Discretion Review*, 3(1), 53–60.
<https://doi.org/10.26858/pdr.v3i1.13272>
- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.”. *Jurnal Ekobis*, 9(1), 71–88.
- Khath, B., & Tan, S. (2024). The Effect of Leadership Styles on Staff Performance: A Case Study of Real Estate Companies in Phnom Penh, Cambodia. *SRAWUNG: Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 24–44.
- Khumaira, L. A., & Muhid, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Pemberdayaan Psikologis Karyawan: Literature Review. *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 7(1), 21–31.
<https://doi.org/10.36636/dialektika.v7i1.763>
- Kiranie, D., Prihadi, D., & Suryaman, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Di Kelurahan Cigugur Tengah. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(2), 899–906.
<https://doi.org/10.37676/professional.v10i2.4497>
- Kongkaew, W. W., & Nuangjamnong, C. (2023). A Study of the Effect of Leadership Style towards Organizational Culture on Job Satisfaction and Employee Performance in Bangkok. *Chompu Nuangjamnong / The AU EJournal of Interdisciplinary Research*, 8(2), 21–34.
- Kurniawan DP, M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 15(1), 33–48.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002.
<https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2019). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(1), 32–68.
<https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- Martinez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, Mc., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership Style and Gender: A Study of Spanish Cooperatives. *Sustainability*, 12(12), 5107.
<https://doi.org/10.3390/su12125107>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.).
- Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(1), 18–32.
<https://doi.org/10.37932/j.e.v10i1.26>
- Sager, F., & Rosser, C. (2021). Weberian Bureaucracy. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.166>
- Soares, J., Indiyanti, D., & Ghina, A. (2021). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employees at Radio Televisao de Timor Leste. *Empresa Publico (RTTL.EP)*,

Timor-Leste. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 19–32.

- Tamimi, M., & Sopiah, S. (2022). The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), 128–138. <https://doi.org/10.54099/ijebm.v1i2.360>
- Vuong, K. T., Rajagopal, S., Singh, H., & Rajagopal, P. (2019). The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(4), 535–552. <https://doi.org/10.25019/MDKE/7.4.06>
- Wahyuni, S., Sukatin, S., Fadilah, I. N., & Astri, W. (2022). Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan. *Edu-Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 123–130. <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>
- Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6269>