

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Kajian Studi Literatur Riview)

Farhan Mukti Mutakin¹, M Zaidan Ilham², Satria Adiputra³, Hani Humaeriyah⁴
Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bandung^{1,2,3,4}

*Email farhanmuktim66@gmail.com, zaidanilham03@gmail.com, satriaadiputra2611@gmail.com,

Sejarah Artikel:

Diterima 30-01-2026
Disetujui 10-02-2026
Diterbitkan 12-02-2026

ABSTRACT

This study analyzes the influence of democratic leadership style on employee performance. The research method used in this article is a literature review, a systematic review of various scientific sources, such as journal articles and academic books, to gain theoretical understanding and findings related to current research topics. Based on the literature review of previous studies, it can be concluded that democratic leadership style has a positive influence on employee performance. Democratic leadership, which emphasizes subordinate participation, two-way communication, and employee involvement in decision-making, has been shown to improve motivation, work quality, teamwork, and the achievement of organizational goals. Although most studies show a significant influence, the conditions under which this influence becomes insignificant depend on mediating variables or the organizational context, such as work motivation, communication, or recovery.

Keywords: Leadership Style; Democratic; Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah tinjauan literatur (literature review), yaitu metode penelitian yang dilakukan melalui pengkajian sistematis terhadap berbagai sumber ilmiah seperti artikel jurnal dan buku akademik untuk memperoleh pemahaman teoritis dan temuan terkini terkait topik penelitian. Berdasarkan kajian literatur terhadap penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan demokratis yang menekankan partisipasi bawahan, komunikasi dua arah, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terbukti mampu meningkatkan motivasi, kualitas kerja, kerja sama tim, dan pencapaian target organisasi. Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh signifikan, terdapat kondisi di mana pengaruh tersebut menjadi tidak signifikan, tergantung pada variabel mediasi atau konteks organisasi, seperti motivasi kerja, komunikasi, atau kompensasi.

Katakunci: Gaya Kepemimpinan; Demokratis; Kinerja Karyawan

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Mutakin, F. M., Ilham, M. Z., Adiputra, S., & Humaeriyah, H. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Kajian Studi Literatur Riview). Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(2), 3033-3039. <https://doi.org/10.63822/yjg83107>

PENDAHULUAN

Pengelolaan dalam sebuah organisasi diperlukan pengelolaan yang tepat sebagai bentuk usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada dasarnya pengelolaan ini akan bertumpu kepada kepemimpinan seorang pemimpin dalam perusahaan tersebut. (Fridayana Yudiaatmaja, 2013) mengatakan pada dasarnya kepemimpinan berkaitan dengan seseorang yang memengaruhi perilaku orang lain dengan tujuan tertentu. Menurut (Sundari et al., 2022) Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mengarahkan orang-orang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Agar tujuan organisasi dicapai secara efektif dan efisien, maka seorang pemimpin harus melakukan kepemimpinan yang benar (Sundari et al., 2022). Menurut (Yulianita, 2002) bahwa kepemimpinan memiliki fungsi untuk bisa memberikan dampak yang besar pada kualitas dari manajemen. Menurut Pamungkas (2022), kepemimpinan adalah cara seseorang berperilaku untuk memengaruhi orang lain, termasuk dalam memotivasi bawahan untuk meningkatkan semangat kerja dalam menjalankan tugas perusahaan. Menurut (Rivai & Mulyadi, 2018) Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dari berbagai pandangan mengenai kepemimpinan, dapat diartikan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan menggerakkan karyawan sesuai dengan tugas, fungsi dan tujuan organisasi.

Seorang bawahan akan memiliki kinerja yang baik apabila didorong oleh gaya kepemimpinan yang efektif. Menurut (Balasubramaniam et al., 2021) gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. Menurut (Rachmadhani et al., 2023) menyatakan diperlukan upaya seperti memotivasi karyawan agar menciptakan kinerja yang baik, seperti gaya kepemimpinan demokratis memberikan suatu kekuatan dalam memberikan motivasi terhadap bawahannya. Menurut Hidayat, 2020). Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan serta mendorong komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan. Menurut (Sari & Wijaya, 2021) Gaya kepemimpinan demokratis menekankan kerja sama, keterbukaan, serta pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Menurut Northouse (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis mendorong partisipasi bawahan dan pengambilan keputusan bersama. Menurut Pasolong (2013) Gaya Kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berasumsi yang mengambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada tujuan organisasi. Menurut Permata Sari & Zaini (2025) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian office. Sedangkan, Menurut Umban Adi Jaya & Novita Risnawati (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi terbuka, komunikasi dua arah, kesempatan karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan merupakan ciri umum dari gaya kepemimpinan demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis lekat sekali dengan rasa terbuka dan empati yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Adapun contoh public yang menrapkan gaya kepemimpinan demokratis yang dilansir oleh JurnalPost.com yaitu gaya kepemimpinan dari Tri Rismaharini, Menteri Sosial Indonesia, dikenal dengan gaya kepemimpinannya yang tegas namun penuh empati. Rasa empati inilah yang menimbulkan rasa solidaritas yang tinggi pada masyarakatnya. Kepemimpinannya banyak diapresiasi karena pendekatannya yang langsung dan transparan dalam menyelesaikan masalah sosial. Dalam konteks teori

kepemimpinan George Terry, gaya kepemimpinan Risma dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan demokratis, yang ditandai oleh partisipasi aktif, komunikasi dua arah, dan pemberdayaan anggota tim.

Kemudian, salah satu faktor penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya yaitu bagaimana kinerja daripada karyawannya. Menurut kinerja (Hartono dan Rotinsulu, 2015) Suatu organisasi dapat berkembang tidaknya dipengaruhi bagaimana kualitas kinerja karyawan yang dihasilkan. Menurut Armstrong (2014) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Menurut (Wibowo, 2019) Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Handayani & Putra, 2021) Kinerja karyawan meningkat seiring dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat.

Meskipun secara teoritis kepemimpinan demokratis diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan, pada kenyataannya tidak semua organisasi mampu menerapkan gaya kepemimpinan tersebut secara optimal. Dalam praktiknya, masih banyak ditemukan permasalahan seperti kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi satu arah antara pimpinan dan bawahan, serta rendahnya partisipasi karyawan dalam menyampaikan ide dan pendapat. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan semangat kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan dalam organisasi.

Selain itu, perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, serta latar belakang karyawan menyebabkan efektivitas gaya kepemimpinan demokratis tidak selalu memberikan hasil yang sama pada setiap organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang relatif lemah atau bergantung pada kondisi tertentu.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah tinjauan literatur (literature review), yaitu metode penelitian yang dilakukan melalui pengkajian sistematis terhadap berbagai sumber ilmiah seperti artikel jurnal dan buku akademik untuk memperoleh pemahaman teoritis dan temuan terkini terkait topik penelitian. Tinjauan literatur dipandang sebagai metode penelitian yang berdiri sendiri karena telah melalui tiga tahapan utama, yaitu seleksi data awal (input), proses analisis dan sintesis literatur (processing), serta menghasilkan keluaran berupa pemetaan teori, tema, dan kesenjangan penelitian (output). Dengan demikian, literature review memungkinkan peneliti menyusun dasar konseptual yang kuat serta mengidentifikasi celah penelitian yang masih perlu dikaji lebih lanjut secara empiris (Yam, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan kajian terhadap berbagai penelitian terdahulu, gaya kepemimpinan demokratis secara konsisten dilaporkan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mekanisme partisipasi, komunikasi terbuka, dan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan aktif karyawan dalam proses organisasi mampu meningkatkan motivasi dan kualitas kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja (Northouse, 2016). Studi literatur dalam konteks organisasi kesehatan juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mendorong karyawan untuk berdiskusi dan menyelesaikan masalah secara bersama-sama,

sehingga meningkatkan kerja sama tim dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Turmono (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks manajemen proyek mahasiswa, di mana partisipasi, keputusan bersama, dan komunikasi efektif memberikan kontribusi positif terhadap performa individu dalam tim. Hasil serupa dilaporkan oleh Sita Nurwahidah et al. (2023) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun kontribusi variabel lain seperti regenerasi kepemimpinan juga perlu diperhatikan dalam meningkatkan performa kerja. Selain itu, studi oleh I Made Chandra Mandira dan Dewi (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, selain berpengaruh langsung terhadap kinerja, juga berinteraksi dengan faktor lain seperti komunikasi dan kompensasi untuk memperkuat dampaknya terhadap hasil kerja pegawai.

Meski sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif, beberapa temuan juga menyoroti kompleksitas hubungan tersebut. Studi Deni Firmansyah dan Winarto (2024) menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dapat menjadi tidak signifikan jika tidak diintervensi oleh motivasi kerja sebagai variabel mediasi, meskipun secara tidak langsung demokratis tetap meningkatkan motivasi yang kemudian berdampak pada kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa konteks organisasi dan variabel antara dapat memoderasi atau memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan. Menurut Umban Adi Jaya & Novita Risnawati (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi terbuka, komunikasi dua arah, kesempatan karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan merupakan ciri umum dari gaya kepemimpinan demokratis.

Secara keseluruhan, hasil studi literatur ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan kolaboratif sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang menghargai partisipasi, keterbukaan, dan komunikasi efektif cenderung membangun suasana kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi, meskipun kekuatan pengaruhnya dapat bersifat kontekstual tergantung pada variabel lain seperti motivasi, komunikasi, atau kompensasi yang juga berperan dalam proses kerja karyawan.

Faktor-Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam organisasi modern sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan, khususnya kepemimpinan demokratis dan visioner yang mampu meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja. Pratiwi dan Manafe (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mampu memotivasi karyawan melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan, keterbukaan, serta kerja sama antara pemimpin dan bawahan sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Yolanda dkk. (2022) yang menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor organisasi, termasuk kepemimpinan, motivasi kerja, reward, pelatihan, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta lingkungan kerja, yang keseluruhannya berperan dalam mendorong karyawan mencapai tujuan organisasi secara optimal. Selain itu, Muzaki dkk. (2023) menyimpulkan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama yang secara konsisten memengaruhi kinerja karena pemimpin berperan dalam mengarahkan visi organisasi, membangun lingkungan kerja yang kondusif, serta mendorong prestasi kerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur terhadap penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan demokratis yang menekankan partisipasi bawahan, komunikasi dua arah, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terbukti mampu meningkatkan motivasi, kualitas kerja, kerja sama tim, dan pencapaian target organisasi.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh signifikan, terdapat kondisi di mana pengaruh tersebut menjadi tidak signifikan, tergantung pada variabel mediasi atau konteks organisasi, seperti motivasi kerja, komunikasi, atau kompensasi.

Selain itu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, termasuk reward, pelatihan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja, yang secara keseluruhan membentuk efektivitas kerja dalam organisasi. Kinerja karyawan sendiri dapat diukur melalui indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, serta sikap dan perilaku kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Pranogyo dan Hendro (2022). Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan demokratis secara tepat, disertai perhatian terhadap faktor-faktor pendukung lainnya, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

SARAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, disarankan bagi organisasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan demokratis secara konsisten dengan melibatkan partisipasi aktif bawahan, komunikasi dua arah, dan pengambilan keputusan bersama, sehingga dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pemimpin diharapkan mengembangkan kemampuan komunikasi yang efektif, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, serta memperhatikan kebutuhan individu bawahan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan faktor pendukung lainnya seperti reward, pelatihan, budaya kerja, dan motivasi kerja agar pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan lebih optimal. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris dengan metode kuantitatif atau campuran, serta mengeksplorasi peran mediasi dan moderasi, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja non-fisik, agar hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan dapat dianalisis secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhistry, S. P., Fauzi, A., Simorangkir, A., Dwiyanti, F., Patricia, H. C., & Madani, V. K. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan: Stress kerja, beban kerja dan lingkungan kerja (Literature review MSDM).
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of performance management* (5th ed.). London: Kogan Page.
- Balasubramaniam, S., Kumar, M., & Jayaseelan, R. (2021). Leadership styles and employee performance: A conceptual review. *Journal of Management Research and Analysis*, 8(2), 45–52.
- Djunaedi, R. N., & Gunawan, L. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. *PERFORMA*, 3(3), 400-408.

- Firmansyah, D., & Winarto. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 1–12.
- Fridayana Yudiaatmaja. (2013). Kepemimpinan: Konsep, teori, dan implementasinya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(2), 89–98.
- George, T. R. (1977). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Handayani, R., & Putra, A. R. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 15–25.
- Hariyadi. (2022). Kepemimpinan ideal dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 7(2), 85–94.
- Hartono, J., & Rotinsulu, D. C. (2015). Pengaruh kinerja karyawan terhadap perkembangan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 1–10.
- Hidayat. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui partisipasi kerja. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 85–94.
- Kantabutra, S. (2010). Vision effects in Thai retail stores: Practical implications. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(5), 323–342.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2008). *Visionary leadership: Menuju sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lucas, S. (2021). *Visionary leadership. The Balance Careers*.
- Mandira, I. M. C., & Dewi, A. A. S. K. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 17(2), 120–131.
- Masbullah, M., Rahman, A., & Putri, D. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1), 45–56.
- Muzaki, F. I., Ulfa Sari, W., Kharisma Putri, I., Septian Arianto, R., & Putra, R. S. (2023). Factors affecting performance employees: Motivation, leadership, environment work, organizational culture, and achievement work. *GREENOMIKA*, 5(1), 52–60.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pamungkas. (2022). Kepemimpinan dan motivasi kerja dalam organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 112–121.
- Prabowo, A., & Suryani, T. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 145–156.
- Pranogyo, A., & Hendro, O. P. (2022). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(2), 8–18.
- Pratiwi, N. M., & Manafe, L. A. (2022). Gaya kepemimpinan demokratis dalam memotivasi kinerja karyawan.
- Pratiwi, N. M., & Manafe, L. A. (2022). Gaya kepemimpinan demokratis
- Purwono. (2009). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan: Literature review.
- Rachmadhani, A., Putri, R. A., & Pratama, D. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 33–42.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2018). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sahadi, S., Wibowo, A., & Nugroho, B. S. (2020). Kepemimpinan dan implikasinya terhadap keberhasilan organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 12–22.
- Sari, D. P., & Wijaya, R. (2021). Gaya kepemimpinan demokratis dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 210–219.
- Shofwani, S., & Hariyadi. (2019). Motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 67–76.
- Sundari, R., Rahmawati, S., & Lestari, D. (2022). Kepemimpinan dalam organisasi modern. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 4(1), 22–30.
- Transilvanus, T., Prasetyo, E., & Lestari, R. (2021). Peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi di era keterbukaan. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 8(3), 101–112.
- Wibowo. (2019). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Yam, J. H. (2024). Kajian penelitian: Tinjauan literatur sebagai metode penelitian. *Jurnal Empire*, 4(1), 61–70.
- Yolanda, P., Widiani, H. S., & Sari, E. Y. D. (2022). Kinerja karyawan: Faktor-faktor yang memengaruhi. *Jurnal Diversita*, 8(2), 148–157.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). New York: Pearson Education.
- Yulianita. (2002). Kepemimpinan dan kualitas manajemen organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1(2), 45–54.