

## GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI RANAH ORGANISASI NON PROFIT (Studi Kasus di Badan Amil Zakat Nasional Kota Semarang)

Dwira Cyndi Renata S, Andriyani<sup>1</sup>  
dwiracyndirenatas@student.undip.ac.id

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +6289686106023

### ABSTRACT

*This research aims to analyze and find out more about the relationship between leadership style and job satisfaction in non-profit organizations. The population in this study were employees at the Badan Amil Zakat Nasional kota Semarang. The number of informants in this study used were 3 employees.*

*This study uses a qualitative method. Data was collected through face-to-face interviews and interviews via text messages (Whatsapp). Data validation in this study used triangulation and member check.*

*The results of this research show that leaders use a transformational leadership style and employees feel job satisfaction when working at Badan Amil Zakat Nasional kota Semarang.*

*Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction*

### PENDAHULUAN

Suatu organisasi memiliki beberapa bagian penting yang saling berhubungan yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Salah satunya kepuasan kerja karyawan yang berdampak langsung pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai ukuran pekerjaan individu yang berkaitan dengan emosi positif, kenikmatan kerja dan perasaan pribadi terhadap pekerjaan (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016). Definisi tersebut mengacu pada emosi individu yang cenderung mengarah pada sikap lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap suatu pekerjaan.

Kepuasan kerja karyawan seringkali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh atasannya. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka kinerja karyawan semakin baik. Karyawan yang lebih puas dan bahagia akan lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak puas. Kepuasan kerja menciptakan sikap positif pada diri karyawan, meningkatkan moral, meningkatkan kinerja, dan menciptakan hubungan yang menyenangkan dengan rekan kerja (Mwesigwa et al., 2020).

Gaya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin ketika memberikan instruksi, melaksanakan strategi dan memotivasi tim (Latifah et al., 2024). Gaya kepemimpinan yang dianggap negatif oleh bawahan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan menimbulkan konflik yang disebabkan oleh kesalahan dalam memberikan informasi antara atasan dan bawahan. Sedangkan menurut (Oyewobi, 2022) ketika pemimpin menghormati dan memperlakukan karyawan dengan cara yang positif mereka akan menjadi lebih berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Faktanya, bukti dalam literatur menunjukkan bahwa hubungan yang sehat antara bawahan dan atasan adalah hal yang paling penting karena mempengaruhi efektivitas organisasi, kesejahteraan karyawan dan pengembangan karir (Nanjundeswaraswamy, 2023).

Alasan memilih penelitian di Badan Amil Zakat Nasional Kota Semarang karena pada penelitian terdahulu yang membahas tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

---

dilakukan di organisasi profit seperti perusahaan, usaha kecil menengah, perusahaan syariah, universitas negeri dan universitas swasta. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah lembaga pemerintah non struktural yang menerima dan menyalurkan zakat & infak dari muzaki untuk mustahik yang membutuhkan. Baznas dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 8 Tahun 2001. Program kerja Baznas dikelompokkan menjadi lima bidang yaitu kemanusiaan, kesehatan, ekonomi, kebencanaan, pendidikan dan dakwah. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di organisasi non profit.

## **KERANGKA TEORI**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan kombinasi sikap dalam bekerja, perasaan terhadap pekerjaan dan pengalaman yang berpengaruh pada kinerja. Kepuasan kerja sangat penting organisasi profit karena karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan selain itu juga komitmen karyawan kepada perusahaan (Latifah et al., 2024). Kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai pencapaian atas emosi positif dari pengalaman kerja, dan umumnya mempengaruhi kreativitas, inovasi, produktivitas dan prestasi kerja (Mgaiwa, 2023). Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya yang menghasilkan keseimbangan antara keinginan terhadap suatu pekerjaan dan harapan terhadap pekerjaan tersebut (Farrington & Lillah, 2019). Kepuasan Kerja merupakan keadaan menyenangkan dari penilaian pekerjaan terhadap berbagai elemen pekerjaan baik intrinsik maupun ekstrinsik (Hilton et al., 2023).

Kepuasan kerja intrinsik mengacu pada bagaimana perasaan individu terhadap sifat tugas pekerjaan itu sendiri. Seperti pekerjaan itu sendiri, pimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja (Mgaiwa, 2023). Selain itu juga ada tanggung jawab yang menantang, peluang untuk tumbuh dan maju, rasa hormat dan status (Mickson et al., 2020). Kepuasan kerja ekstrinsik mengacu pada bagaimana perasaan individu terhadap aspek situasi kerja yang berada di luar tugas pekerjaan itu sendiri. Seperti gaji, perusahaan dan manajemen, promosi dan pengakuan (Mgaiwa, 2023). Sedangkan menurut (Mickson et al., 2020) meliputi gaji, keamanan kerja, hubungan dengan manajemen.

Pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dapat menggunakan lima dimensi kepuasan kerja menurut (Pawirosumarto et al., 2017) yaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan, gaji, promosi dan rekan kerja.

### **Gaya Kepemimpinan**

Memimpin adalah seni mengkomunikasikan visi dengan jelas dan memberdayakan karyawan menuju tujuan perusahaan (Latifah et al., 2024). Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi orang-orang agar mendapatkan hasil yang diinginkan. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu bidang yang paling banyak dibahas oleh para peneliti dari seluruh dunia (Mwesigwa et al., 2020).

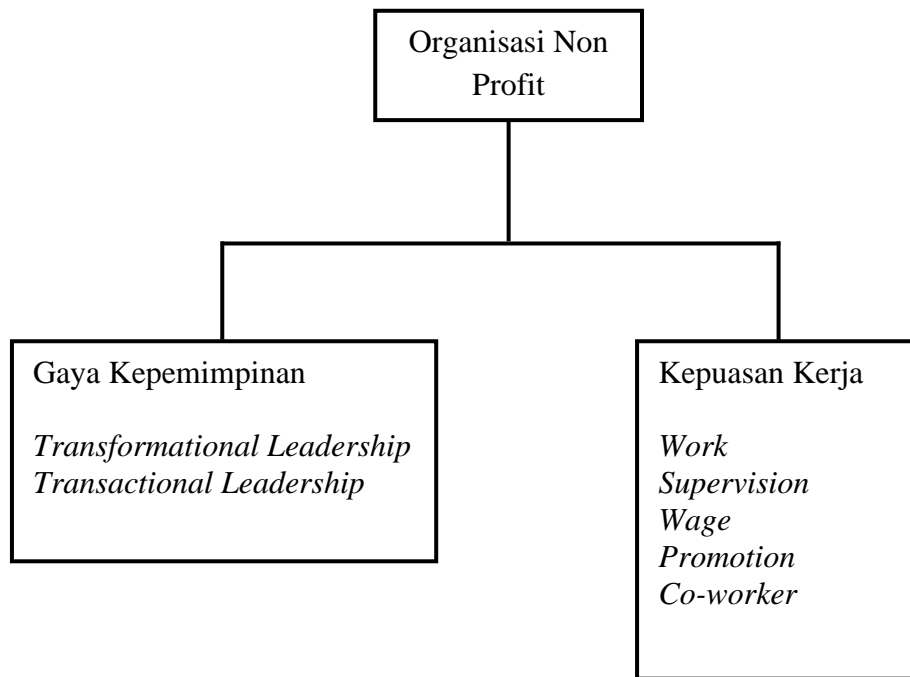
Gaya kepemimpinan adalah sikap dan strategi pemimpin dalam mengendalikan dan mengarahkan perasaan serta perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah et al., 2023). Sedangkan menurut (Ohemeng et al., 2018) Gaya Kepemimpinan merupakan kumpulan sifat, perilaku dan keterampilan yang diterapkan pemimpin dalam hubungan dengan bawahan untuk mencapai efisiensi. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai kemampuan konseptual, ketangkasan, penilaian, inovasi, kepekaan antar pribadi dan pengetahuan seorang pemimpin yang mencangkup pengetahuan praktis dan teknis (Latifah et al., 2024).

Terdapat dua dimensi gaya kepemimpinan menurut (Mickson et al., 2020) yaitu *Transformational leadership* adalah kepemimpinan yang memperhatikan kepentingan karyawan, membangkitkan kesadaran untuk menerima tujuan kelompok dan menggerakkan karyawan untuk mementingkan kebaikan kelompok sedangkan *Transactional leadership* adalah kepemimpinan yang membangun hubungan kerja melalui sistem penghargaan (finansial atau non-finansial) dan sanksi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut (Antonakis et al., 2003) terdapat tiga dimensi gaya kepemimpinan yaitu *Transformational leadership*, *Transactional leadership*, *Laissez-faire*

leadership. Sedangkan menurut (Maamari & Saheb, 2018) dimensi gaya kepemimpinan yaitu *Transformational leadership, Transactional leadership, Path-goal leadership, Charismatic leadership*.

Menurut (Antonakis et al., 2003), untuk mengukur gaya pemimpin menggunakan alat ukur gaya kepemimpinan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). MLQ dapat mengukur tiga gaya kepemimpinan yaitu *Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez-faire leadership*. Menurut (Schriesheim et al., 2009) terdapat sembilan indikator MLQ untuk mengukur gaya kepemimpinan yaitu *Individualized consideration, Intellectual stimulation, Attributed idealized influence, Behavioral idealized influence, Inspirational motivation, Contingent reward, Active management by exception, Passive management, Laissez-faire leadership*.

### KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang disajikan dalam penelitian berupa kata (verbal), peneliti bebas menyampaikan gagasannya dan tidak dibatasi oleh skala tertentu. Peneliti mengumpulkan sumber data melalui wawancara dengan informan dengan cara menggali pengalaman, melakukan pengamatan dan menganalisis secara detail menurut sudut pandang informan.

Penelitian dilakukan di BAZNAS kota Semarang yang memiliki seorang ketua, empat wakil ketua dan 17 pelaksana (karyawan). Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di BAZNAS kota Semarang. Pengambilan sampel penelitian menggunakan metode *purposive sampling* dengan informan yang sengaja dipilih sesuai kriteria agar dapat membantu memberikan informasi yang tepat berdasarkan pengalamannya. Sampel penelitian menggunakan tiga informan yang merupakan karyawan BAZNAS kota Semarang. Informan pertama bekerja sebagai kepala pelaksana dan sudah bekerja selama 10 tahun. Informan kedua bekerja sebagai kepala bagian keuangan dan sudah bekerja selama 3 tahun. Informan ketiga bekerja sebagai staff humas dan sudah bekerja selama 1 tahun.

### HASIL PENELITIAN

#### Gaya Kepemimpinan

Setelah melakukan analisis dan pengukuran gaya kepemimpinan menggunakan indikator Multifactor Leadership Questionnaire menurut (Schriesheim et al., 2009) dapat diketahui bahwa

pimpinan Badan Amil Zakat Nasional kota Semarang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karna memenuhi indikator *Individualized consideration, Intellectual stimulation, Attributed idealized influence, Behavioral idealized influence, Inspirational motivation*.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan yang bekerja di Baznas kota Semarang di dapatkan hasil bahwa ketua Baznas memberikan motivasi secara rutin kepada bawahannya agar tercapai tujuan organisasi. Dengan perilaku tersebut menunjukkan bahwa ketua baznas memiliki *Individualized consideration* dalam gaya kepemimpinannya.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan yang bekerja di Baznas kota Semarang di dapatkan hasil bahwa ketua Baznas selalu menekankan kepada karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dan menyarankan kepada karyawan untuk melakukan ATM (Amati, Tiru, Modifikasi). Dengan perilaku tersebut menunjukkan bahwa ketua baznas memiliki *Intellectual stimulation* dalam gaya kepemimpinannya.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan yang bekerja di Baznas kota Semarang di dapatkan hasil bahwa karyawan melihat ketua Baznas memiliki karisma yang kuat walaupun ketua Baznas memiliki sifat yang *low profile* namun beliau memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Dengan pandangan karyawan tersebut menunjukkan bahwa ketua baznas memiliki *Attributed idealized influence* dalam gaya kepemimpinannya.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan yang bekerja di Baznas kota Semarang di dapatkan hasil bahwa karyawan selalu percaya dengan kepemimpinan ketua Baznas karna beliau mempunyai kepemimpinan yang profesional dan juga berpola kekeluargaan. Dengan kepercayaan karyawan tersebut menunjukkan bahwa ketua baznas memiliki *Behavioral idealized influence* dalam gaya kepemimpinannya.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan yang bekerja di Baznas kota Semarang di dapatkan hasil bahwa ketua Baznas selalu memberikan saran dan motivasi kepada karyawan agar dapat menyelesaikan tugasnya dan merka akan berdiskusi bersama untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Dengan perilaku tersebut menunjukkan bahwa ketua Baznas memiliki *Inspirational motivation* dalam gaya kepemimpinannya.

### **Kepuasan Kerja**

Setelah melakukan analisis dan pengukuran kepuasan kerja menggunakan lima dimensi kepuasan kerja menurut (Pawirosumarto et al., 2017) yaitu pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi dan rekan kerja dapat diketahui apakah karyawan merasakan kepuasan kerja di Baznas kota Semarang.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan tentang perasaan mereka terhadap pekerjaan yang dikerjakan di dapatkan hasil bahwa mereka merasa puas dengan tugas yang dikerjakan dan tugas yang dikerjakan sesuai dengan keinginannya selama berkerja di Baznas kota Semarang.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan tentang perasaan mereka terhadap pengawasan yang dilakukan ketua Baznas di dapatkan hasil bahwa mereka merasa puas dengan kinerja ketua Baznas dan pengawasan yang dilakukan ketua Baznas efektif untuk meningkatkan kinerja.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan tentang perasaan mereka terhadap gaji yang diterima di dapatkan hasil bahwa informan pertama merasa kurang puas dengan gaji yang diterima namun beliau juga memahami bahwa Baznas adalah organisasi non profit dengan adanya bonus dapat menambah pendapatan. Informan kedua dan ketiga merasa puas dengan gaji yang diterima dan gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan tentang perasaan mereka terhadap promosi jabatan di Baznas di dapatkan hasil bahwa mereka merasa puas dengan peluang karir yang tersedia di Baznas dan promosi jabatan diberikan sesuai dengan prestasi dan kinerja karyawan.

Setelah melakukan penelitian dan wawancara kepada tiga informan tentang perasaan mereka terhadap promosi jabatan di Baznas di dapatkan hasil bahwa mereka merasa puas dengan peluang karir yang tersedia di Baznas dan promosi jabatan diberikan sesuai dengan prestasi dan kinerja karyawan.

## PEMBAHASAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih jauh tentang gaya kepemimpinan pada organisasi non profit dan untuk mengetahui lebih jauh tentang kepuasan kerja pada organisasi non profit. Serta memiliki pertanyaan penelitian bagaimana gaya kepemimpinan pada organisasi non profit? Dan bagaimana kepuasan kerja pada organisasi non profit? Untuk menjawab pertanyaan ini penulis melakukan wawancara dengan 3 informan yang merupakan karyawan Baznas kota Semarang.

Informan pertama yang merupakan kepala pelaksana dan telah bekerja 10 tahun di Baznas kota Semarang. Informan kedua yang merupakan kepala bagian keuangan dan telah bekerja 3 tahun di Baznas kota Semarang. Informan ketiga yang merupakan staff humas dan telah bekerja 1 tahun di Baznas kota Semarang.

Setelah melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan di Baznas kota Semarang dapat diketahui gaya kepemimpinan seperti apa yang dilakukan ketua Baznas. Ketua Baznas merupakan pimpinan yang memperhatikan kepentingan karyawan, memberikan ruang untuk mengeksplor kemampuan manajerial, kemampuan leadership serta membangkitkan kesadaran karyawan untuk menerima tujuan kelompok dan menggerakkan karyawan untuk mementingkan kebaikan kelompok.

Ketua Baznas juga memenuhi indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu memotivasi karyawan secara rutin, menanamkan pola pikir kreatif dan inovatif kepada karyawan, memberi saran dan motivasi kepada karyawan yang tidak yakin dapat menyelesaikan tugas yang diberikan, serta karyawan memiliki pandangan bahwa ketua Baznas memiliki karisma yang kuat, kepercayaan diri yang tinggi dan karyawan yakin bahwa ketua dapat mencapai tujuan organisasi.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan di organisasi profit diketahui bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan lima dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan pemimpin, gaji, promosi jabatan dan rekan kerja (Pawirosumarto et al., 2017). Setelah melakukan penelitian dapat diketahui apakah karyawan memiliki kepuasan kerja saat bekerja di Baznas kota Semarang.

Informan pertama yang merupakan kepala pelaksana dan telah bekerja 10 tahun di Baznas kota Semarang. Informan pertama memiliki kepuasan terhadap tugas yang dikerjakan dan sesuai dengan keinginan informan. Informan pertama memiliki kepuasan terhadap kinerja ketua Baznas dan pengawasan yang dilakukan ketua Baznas efektif untuk meningkatkan kinerja. Informan pertama kurang puas dengan gaji yang diterima namun informan juga memahami bahwa Baznas adalah organisasi non profit dengan adanya bonus dapat mendapah pendapatan. Informan pertama memiliki kepuasan terhadap peluang karir yang tersedia di Baznas dan promosi jabatan diberikan sesuai dengan prestasi dan kinerja karyawan. Informan pertama memiliki kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja dan informan merasa nyaman dengan rekan kerja.

Informan kedua yang merupakan kepala bagian keuangan dan telah bekerja 3 tahun di Baznas kota Semarang. Informan kedua memiliki kepuasan terhadap tugas yang dikerjakan dan sesuai dengan keinginan informan. Informan kedua memiliki kepuasan terhadap kinerja ketua Baznas dan pengawasan yang dilakukan ketua Baznas efektif untuk meningkatkan kinerja. Informan kedua memiliki kepuasan terhadap gaji yang diterima dan gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Informan kedua memiliki kepuasan terhadap peluang karir yang tersedia di Baznas dan promosi jabatan diberikan sesuai dengan prestasi dan kinerja karyawan. Informan kedua memiliki kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja dan informan merasa nyaman dengan rekan kerja.

Informan ketiga yang merupakan staff humas keuangan dan telah bekerja 1 tahun di Baznas kota Semarang. Informan ketiga memiliki kepuasan terhadap tugas yang dikerjakan dan sesuai dengan keinginan informan. Informan ketiga memiliki kepuasan terhadap kinerja ketua Baznas dan pengawasan yang dilakukan ketua Baznas efektif untuk meningkatkan kinerja. Informan ketiga memiliki kepuasan terhadap gaji yang diterima dan gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Informan ketiga memiliki kepuasan terhadap peluang karir yang tersedia di Baznas dan promosi jabatan diberikan sesuai dengan prestasi dan kinerja karyawan. Informan ketiga memiliki kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja dan informan merasa nyaman dengan rekan kerja.

## KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Hasil penelitian di Baznas kota Semarang menunjukkan bahwa ketua Baznas Kota Semarang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Ketua Baznas merupakan pimpinan yang memperhatikan kepentingan karyawan, memberikan ruang untuk mengeksplor kemampuan manajerial, kemampuan leadership serta membangkitkan kesadaran karyawan untuk menerima tujuan kelompok dan menggerakkan karyawan untuk mementingkan kebaikan kelompok. Selain itu ketua Baznas juga memenuhi indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Schriesheim et al., 2009) yaitu *Individualized consideration, Intellectual stimulation, Attributed idealized influence, Behavioral idealized influence, Inspirational motivation*.

Hasil penelitian di Baznas kota Semarang menunjukkan bahwa informan kedua dan informan ketiga memiliki kepuasan kerja yang tinggi selama informan bekerja di Baznas kota Semarang. Informan kedua dan informan ketiga merasakan kepuasan kerja setelah diukur melalui dimensi pekerjaan itu sendiri, pengawasan pemimpin, gaji, promosi jabatan dan rekan kerja. Sedangkan informan pertama merasa puas dengan 4 dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan pemimpin, promosi jabatan dan rekan kerja. Namun informan pertama tidak puas dengan gaji yang diberikan tetapi informan pertama memaklumi karena Baznas merupakan organisasi non profit.

Penelitian ini memiliki keterbatasan Waktu penelitian yang relative singkat sehingga penulis tidak dapat mengumpulkan sampel secara maksimal dan data yang dikumpulkan hanya melalui pertanyaan wawancara. Penulis tidak melakukan observasi di tempat penelitian dan mengumpulkan data melalui dokumen. Dengan demikian data yang diperoleh tidak optimal.

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada maka dapat diberikan saran untuk penelitian selanjutnya yaitu peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian menggunakan metode kuantitatif atau metode *Mixed Method Research* agar mendapat data dan hasil yang akurat. Peneliti selanjutnya dapat meneliti setidaknya dua organisasi non profit sehingga dapat membandingkan dan hasil penelitian. Peneliti selanjutnya dalam mengajukan pertanyaan kepada informan menggunakan konsep pertanyaan terbuka agar menghindari jawaban hanya iya atau tidak.

## REFERENSI

- Abdullah, H. O., Atshan, N., Al-Abrow, H., Alnoor, A., Valeri, M., & Erkol Bayram, G. (2023). Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1104–1131. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2022-0113>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Leadership Quarterly* (Vol. 14, Issue 3). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148–168. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719–748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Mgaiwa, S. J. (2023). Leadership styles of academic deans and department heads: university dons' perspectives on how they affect their job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1088–1103. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2022-0367>
- Mickson, M. K., Anlesinya, A., & Malcalm, E. (2020). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 167–188. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0080>
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286–304. <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2021-0029>
- Ohemeng, F. L. K., Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa Darko, T. (2018). The relationship between leadership style and employee performance. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274–296. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0025>
- Oyewobi, L. O. (2022). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, 2016. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2022-0069>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 20(4), 604–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.005>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>