



Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)

Journal homepage: ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/j-mae



Optimalisasi kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kepuasan kerja: sebuah studi literatur

^{1*}Frendy Wibowo, ²Heru Kurnianto Tjahjono

¹Mahasiswa Doktorat Universitas Teknologi Yogyakarta

¹Dosen Universitas 'Aisyiyah Surakarta

²Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

*e-mail korespondensi: frendywibowo88@gmail.com

Article Info	Abstract
<p>Keywords: leadership, organizational performance, satisfaction</p>	<p><i>The potential success of a business depends on its organizational performance, meaning its ability to implement strategies effectively to achieve institutional goals. This study aims to describe a number of studies regarding organizational performance through effective leadership styles to achieve job satisfaction. The research method uses a literature review system with the stages of data analysis compare, contrast and criticize. The research results show that leaders play an integral role in both organizational success and employee performance. Leadership requires special skills and abilities that are useful in complex leadership situations. Social competence and emotional intelligence must exist in every organization, so that even if there is conflict or upheaval within the organization, employees can still be motivated to work at full capacity because they feel satisfaction at work. Organizations that are oriented towards improving organizational performance must be able to fulfill employee job satisfaction, which in turn helps stimulate better employee performance and improve organizational performance.</i></p>

Info Artikel	Abstrak
<p>Kata Kunci: kepemimpinan, kinerja organisasi, kepuasan</p>	<p>Keberhasilan potensial suatu usaha bergantung pada kinerja organisasinya, yang berarti kemampuannya menerapkan strategi secara efektif untuk mencapai tujuan institusional. Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan sejumlah hasil studi mengenai kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kepuasan kerja. Metode penelitian menggunakan sistem literature review dengan tahapan analisis data <i>compare</i>, <i>contrast</i> dan <i>criticize</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin memainkan peran integral baik dalam keberhasilan organisasi maupun kinerja karyawan. Kepemimpinan membutuhkan keterampilan dan kemampuan khusus yang berguna dalam situasi kepemimpinan yang kompleks. Kompetensi sosial dan kecerdasan emosional harus ada di setiap organisasi, sehingga meskipun terjadi konflik atau pergolakan dalam organisasi, karyawan masih dapat termotivasi untuk bekerja dengan kapasitas penuh karena merasakan kepuasan dalam bekerja. Organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi harus dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya membantu merangsang kinerja karyawan yang lebih baik serta meningkatkan kinerja organisasi.</p>



1. PENDAHULUAN

Tantangan besar bagi sebuah organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing dalam kondisi lingkungan kurang stabil dan terjadi berbagai konflik serta permasalahan. Organisasi harus dapat memfokuskan kembali strategi, untuk mengelola tatanan bisnis yang inkonsisten. Sumber daya manusia yang kompetitif telah membangkitkan minat di kalangan praktisi tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai pilihan alternatif untuk mengelola organisasi menuju pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. MSDM merupakan perencanaan kualitas sumber daya manusia agar dapat berkembang ke arah yang lebih baik, artinya dengan adanya strategi manajemen sumber daya manusia akan membantu seseorang agar berkualitas dan berdaya saing untuk suatu organisasi (Mohiuddin *et al.*, 2022). Organisasi menyadari besarnya potensi karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif, sehingga ada kebutuhan untuk memperhatikan praktik sumber daya manusia yang paling baik sebagai aset organisasi (Nyathi dan Kekwaletswe, 2023).

Keberhasilan potensial suatu usaha bergantung pada kinerja organisasinya, yang berarti kemampuannya menerapkan strategi secara efektif untuk mencapai tujuan institusional (Randeree dan Al Youha, 2019). Aspek-aspek yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi diantaranya adalah efektivitas model usaha, efisiensi, dan hasil (Ryan *et al.*, 2019). Kinerja organisasi sebagian besar bergantung pada tingkat keterampilan yang dimiliki para pemimpinnya ketika menerapkan strategi. Esensi kepemimpinan dalam sebuah organisasi mempunyai hubungan yang erat antara seorang manajer dan karyawan (Silva, 2014). Ada banyak hambatan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga teknik yang digunakan pemimpin harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan. Kinerja suatu organisasi juga tergantung pada karyawannya, yang merupakan bagian penting dari organisasi dan membentuk tim yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan sering digabungkan dalam kompetensi kognitif dari pimpinan (Mukherjee *et al.*, 2018). Kompetensi kognitif dari tim dan pemimpin dianggap penting untuk kinerja organisasi yang efektif.

Kinerja organisasi dan kompetensi kepemimpinan berkorelasi dengan kompetensi kecerdasan sosial, kognitif, dan emosional seorang pemimpin (Ryan *et al.*, 2019). Kompetensi pimpinan diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam fokus pada inovasi dan memotivasi anggota timnya, hal ini sering disebut juga sebagai kepemimpinan direktif dan sangat bergantung pada pendelegasian, di mana para pemimpin memahami bagaimana memberikan beberapa kekuatan kepemimpinan kepada anggota tim dan memberi ruang untuk mengeksplorasi ide-ide baru (Emrich, 2019). Kompetensi kognitif menyoroti kemampuan kreatif dan kritis yang membantu meningkatkan pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan pembelajaran (Sun dan Hui, 2018). Seorang pemimpin yang mengembangkan visi dan strategi untuk mencapai visi tersebut harus secara efektif mengkomunikasikan elemen-elemen ini kepada karyawan. Teknik-teknik yang diterapkan pemimpin termasuk tetapi tidak terbatas pada negosiasi, mempengaruhi, pemecahan masalah, pembinaan, dan memotivasi (Tomal dan Jones, 2015).

Kompetensi pemimpin meliputi kompetensi kognitif, kompetensi sosial, kompetensi kecerdasan emosional akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi serta pengaruhnya secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Elemen-elemen tersebut memastikan keberlanjutan dan kesuksesan organisasi tertentu dan untuk membantu membangun hubungan dengan individu lain dalam organisasi (Miyake dan Friedman, 2019). Berbagai jenis kompetensi saling terkait membentuk kemampuan pemimpin untuk menciptakan organisasi yang dinamis. Untuk mencapai keberhasilan dalam kinerja organisasi, seorang pemimpin harus menggabungkan ketiga kompetensi tersebut untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Babcock-Roberson dan Strickland (2020) menemukan korelasi positif antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, keduanya berkontribusi pada efektivitas organisasi sehingga berimplikasi pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja menempati peran sentral dalam perilaku kerja karyawan. Kepuasan kerja membentuk berbagai aspek pekerjaan seperti pengembangan, peningkatan pekerjaan, pengayaan dan kerja sama tim, penghargaan, komunikasi, rekan kerja, tunjangan, kondisi kerja dan keamanan yang mengukur bagaimana individu memandang diri dan pekerjaannya. Kepuasan dengan pekerjaan seseorang berbeda antar individu, dan bagaimana individu memandang orientasi kerja tidak hanya bergantung pada seberapa besar kepuasan dengan berbagai aspek pekerjaan tetapi juga pada nilai dan keyakinan (Palupi & Tjahjono, 2021; Tjahjono *et al.*, 2019; Lan *et al.*, 2018).

Nilai dan keyakinan serta kepuasan kerja setiap karyawan dapat menjadi tolak ukur efektivitas kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan teknis maupun managerial yang profesional. Kecakapan teknis tersebut sesuai dengan bidangnya, sedangkan kecakapan managerial menuntut perannya dalam memimpin orang lain. Keterampilan tersebut terpancar dalam tindakannya seperti menyeleksi, mendidik, memotivasi, mengembangkan sampai dengan memutuskan hubungan kerja (Cakir dan Adiguzel, 2020). Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan merupakan tantangan terbesar yang dihadapi pemimpin saat ini (Tjahjono *et al.*, 2018). Kepemimpinan yang efektif akan mendorong karyawan untuk mengubah upaya menjadi kinerja. Pemimpin dalam organisasi yang berubah selalu berhadapan dengan pilihan terhadap gaya kepemimpinan yang mana yang tepat dan sesuai untuk diterapkan di organisasi. Seorang pemimpin dapat menampilkan gaya kepemimpinan dengan segala situasi tergantung kondisi dan situasi serta kepada karyawan yang dipimpin. Pemimpin yang menampilkan satu gaya akan kurang efektif, sehingga diharapkan tampil sebagai pemberi inspirasi dalam masa-masa sulit, sehingga terpancar rasa keyakinan kepada pemimpin dalam diri karyawan untuk mengoptimalkan dalam kinerja (Maran *et al.*, 2021). Tujuan studi ini adalah untuk memaparkan sejumlah hasil studi mengenai kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kepuasan kerja.

2. METODE PENELITIAN

Desain penelitian menggunakan system Literature review. Studi literatur merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan beberapa artikel yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian. Tujuan penggunaan teknik ini adalah untuk

mengungkapkan berbagai teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi/diteliti sebagai bahan rujukan dalam pembahasan hasil penelitian (Snyder, 2019; Hadi *et al.*, 2020). Data yang telah digunakan adalah dengan menggunakan tematik analisis. Analisa tematik adalah salah satu cara untuk mendapatkan hasil dengan melakukan analisa data yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola atau menentukan tema melalui data yang telah dikumpulkan oleh penelitian (Braun & Clarke, 2016), adapun tahapan analisis data meliputi (1) *Compare*, menemukan kesamaan di antara beberapa *literature*; (2) *Contrast*, menemukan perbedaan di antara beberapa *literature* dan diambil kesimpulan dan (3) *Criticize*, memberikan pendapat sendiri berdasarkan sumber yang dibaca.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan mereview beberapa artikel atau jurnal yang berkaitan dengan kinerja organisasi yang dimulai dengan melakukan kajian dari berbagai artikel, kemudian mencari kesamaan serta perbedaan masing-masing jurnal untuk kemudian menyusunnya menjadi kajian dengan konsep yang beragam. Adapun literatur review dari berbagai artikel adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Jurnal Literatur *Review*

No.	Penulis dan Judul	Metodologi	Hasil Studi	Critical Review
1.	Mohammed Aboramadan dan Khalid Abed Dahleez. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement.	Penelitian ini dilakukan dari 400 karyawan yang bekerja di organisasi nirlaba di Italia Utara. Analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan komitmen afektif dan perilaku anggota organisasi	Gaya kepemimpinan membutuhkan pendekatan yang berbeda yaitu keterlibatan kerja pada organisasi di sektor nirlaba
2.	Hamzah Elrehail, Amro Alzghoul, Sakher Alnajdawi dan Hussein M. Hussein Ibrahim. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage The case of Northern Cyprus.	Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural. Pengujian dilakukan terhadap 439 karyawan sektor pariwisata, khususnya hotel bintang lima yang berlokasi di Siprus Utara.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM, analisis pekerjaan, kinerja karyawan, system rekrutmen, kompensasi, pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui mediasi keunggulan bersaing	Kepuasan kerja tidak memberikan kontribusi dalam meningkatkan keunggulan bersaing, sehingga pengembangan SDM menjadi kunci utama dalam meningkatkan keunggulan bersaing
3.	Musa Nyathi dan Ray Kekwaletswe. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries.	Pengumpulan data melibatkan 35 organisasi yang menggunakan sistem <i>electronic human resource management</i> (e-HRM). Analisis data menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional sama-sama mampu memprediksi perilaku OCB karyawan.	Efek mediasi kinerja karyawan cenderung lebih meningkatkan efek penggunaan e-SDM terhadap kinerja organisasi.

		regresi linear berganda		
4.	Ahmed Zakaria Abdullahi, Ebenezer Bugri Anarfo dan Hod Anyigba. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?	Penelitian ini melibatkan 618 karyawan usaha kecil dan menengah (UKM) di Ghana. Analisis data dilakukan dengan menggunakan <i>moderating regression analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan e-SDM memiliki efek positif pada karyawan dan kinerja organisasi.	Pemeriksaan gaya kepemimpinan lainnya (gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan <i>laissez faire</i>) dapat menjadi bidang utama untuk penelitian di masa depan
5.	Bashaer Almatrooshi Sanjay Kumar Singh. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework	Penelitian ini merupakan sebuah studi konseptual. Studi dilakukan di Uni Emirat Arab	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan merupakan variabel penting dalam keberhasilan setiap organisasi.	Kerangka konseptual penting untuk diuji secara empiris untuk membuktikan efektivitas kerangka konsep penelitian
6.	Barooj Bashir and Abdul Gani. (2019). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment	Penelitian ini dilakukan padan 396 dosen di universitas India dengan menggunakan <i>structural equation modelling</i> (SEM) sebagai alat analisis data	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada dosen pada universitas di India.	Mendorong kepuasan yang lebih besar pada dosen dapat secara positif memengaruhi perilaku terkait pekerjaan, terutama komitmen di antara para guru
7.	Deepak Jaroliya dan Rajni Gyanchandani. (2021). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector	Penelitian ini mengumpulkan data dari 354 orang yang bekerja di organisasi TI di Pune. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linear	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.	Kepemimpinan transformasional sebagai anteseden penting dari kinerja tim dan juga meningkatkan pengetahuan para peneliti dan praktisi tentang gaya kepemimpinan yang menghasilkan tim.
8.	Zibasa Mabai dan George Hove. (2020). Factors Affecting Organisational Performance: A Case of a Human Settlement Department in South Africa	Penelitian ini menggunakan 72 kuesioner dibagikan kepada responden yang dipilih secara acak dan diperoleh 45 tanggapan yang mewakili, adapun analisis data menggunakan regresi linear	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan, lingkungan kerja, budaya organisasi, aset organisasi, manajemen sumber daya manusia, struktur organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi	Perencanaan strategis dapat dioptimalkan sebagai platform untuk menyelaraskan dokumen strategis departemen dengan dokumen perencanaan pemerintah

9.	Josua Tarigan, Jordan Cahya, Albert Valentine, Saarse Hatane, Ferry Jie. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers	Survei dilakukan terhadap 40 perusahaan yang bergerak di sektor jasa di Indonesia. Analisis data dilakukan dengan pemodelan persamaan struktural	Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi Z tidak dapat dengan mudah dipuaskan hanya dengan insentif uang; preferensi mereka telah bergeser dari masalah moneter ke kemampuan diri	Perusahaan harus menggabungkan praktik TRS untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas serta mempertahankan hubungan dengan pemangku kepentingan
10.	Luqman Oyekunle Oyewobi. (2022). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction	Survei dilakukan terhadap 127 perusahaan konsultan survei kuantitas di Abuja, adapun analisis data dilakukan dengan PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap suatu tugas sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan interaksi yang menyenangkan di lingkungan kerja adalah upaya dalam meningkatkan komitmen karyawan
11.	Bahadur Ali Soomro and Shahnawaz Mangi, Naimatullah Shah . (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance	Penelitian ini dilakukan terhadap 360 CEO dari berbagai organisasi, sedangkan analisis data dilakukan dengan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dampak positif dan signifikan dari faktor strategis pada inovasi organisasi dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang diukur berdasarkan penguasaan pribadi, kepemimpinan transformasional, visi bersama, proaktivitas, dan lingkungan.	Tingkat kemampuan organisasi yang memuaskan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mendorong kewirausahaan
12.	T. S. Nanjundeswaraswamy. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment	Penelitian dilakukan pada 911 UKM manufaktur di Bangalore, India. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi	Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif mempertahankan karyawan yang terampil dan berbakat merupakan tantangan utama bagi organisasi.
13.	Hulya Gunduz Cekmecelioglu dan Gonul Kaya Ozbag. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity	Penelitian dilakukan terhadap 30 karyawan pada 5 Bank Swasta di India. Analisis data dilakukan dengan menggunakan <i>multiple regression analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variasi kepuasan kerja 61,40% dapat dijelaskan oleh konstruksi kualitas kehidupan kerja. Lingkungan kerja yang tidak kondusif telah mengkonfirmasi hubungan negatif	Manajemen bank harus menyadari pentingnya kesetiaan karyawan yaitu dengan memberi lingkungan kerja yang berkualitas

			dengan kepuasan kerja.	
14.	Otto Csiki, Krisztina Demeter dan David Losonci. (2023). How to improve firm performance? The role of production capabilities and routines	Penelitian dilakukan terhadap 86 karyawan perusahaan manufaktur. Analisis data dilakukan dengan pemodelan persamaan struktural (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis produksi (PDC) mendorong pembaruan kapabilitas biasa produksi (POC), dan pada level rantai produksi, penerapan Industri 4.0 (I4.0) dipengaruhi oleh produksi ramping	Manajer produksi dapat berkontribusi pada kinerja organisasi dengan lebih rentan terhadap pembaharuan sumber daya daripada upaya eksploitasi umum atau spesifik
15.	Pavitra Dhamija, Shivam Gupta dan Surajit Bag. (2018). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors	Penelitian dilakukan terhadap 5 perusahaan bank swasta di India Analisis data dilakukan dengan regression analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja	Kualitas kehidupan kerja merupakan aspek penting dalam memberikan kepuasan kerja, sehingga penting bagi organisasi dapat memahami kualitas kehidupan kerja
16.	Basseem E. Maamari, Adel Saheb. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders	Penelitian dilakukan terhadap 407 karyawan pada 40 perusahaan yang berbeda di London. Analisis data dilakukan dengan <i>regression analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih menekankan pada budaya organisasi dalam bekerja, sementara karyawan perempuan lebih menekankan pada gaya kepemimpinan untuk bekerja	Penting untuk dilakukan studi lebih lanjut tentang kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan serta budaya organisasi, pada saat budaya organisasi menjadi lebih menyatu sebagai akibat dari globalisasi dan standarisasi, dan usaha konstan organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan penyelesaian konflik melalui pengelolaan kecerdasan emosional karyawan
17.	Musa Nyathi dan Ray Kekwaletswe. (2023). Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: inclusion of employee outcomes as contextual variables	Penelitian ini melibatkan 35 organisasi yang menggunakan sistem e-HRM. Analisis data dilakukan dengan permodelan persamaan struktural (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara penggunaan e-HRM dan hasil karyawan. Kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh penggunaan e-HRM terhadap kinerja organisasi.	Organisasi harus berinvestasi dalam hasil karyawan untuk memaksimalkan potensi e-HRM. Konfigurasi e-HRM yang ditandai dengan multiplisitas dimensi lebih mungkin menambah penciptaan nilai organisasi

18.	Idrus Muhammad Taba. (2018). <i>Mediating Effect of Work Performance and Organizational Commitment in Relationship between Reward System and Employees' Work Satisfaction in South Sulawesi, Indonesia</i>	Penelitian ini melibatkan 35 organisasi yang menggunakan sistem e-HRM. Analisis data dilakukan dengan permodelan persamaan struktural (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Penghargaan Ekstrinsik dan Sistem Penghargaan Intrinsik berpengaruh signifikan langsung terhadap Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan langsung terhadap Kepuasan Kerja.	Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi merupakan variabel penting dalam menjembatani hubungan <i>Extrinsic Reward System</i> dan <i>Intrinsic Reward System</i> dengan Kepuasan Kerja
19.	Kamila Ludwikowska. (2022). <i>Employee-oriented human resource policy as a factor haping the influence of servant eadership on job performance</i>	Penelitian ini melibatkan 263 organisasi yang beroperasi di Polandia. Analisis data dilakukan dengan <i>Moderating Regression Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi karyawan dapat bertindak sebagai moderator antara kepemimpinan yang melayani dan kinerja pekerjaan yang memperkuat hubungan.	Mengintegrasikan kebijakan sumber daya manusia dengan kepemimpinan penting untuk mencapai pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana sumber daya manusia dan kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan
20.	Pushkar Dubey, Abhishek Kumar Pathak dan Kailash Kumar Sahu. (2022). <i>Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organiational citizenship behaviour</i>	Penelitian ini melibatkan 400 karyawan di Raipur, Durg, Raigarh dan Korba dengan analisis kluster. Analisis data dilakukan dengan <i>Mediating Regression Analysis (MRA)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan yang efektif dengan kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi.	Karyawan membutuhkan bantuan dan bimbingan dari kepemimpinan yang efektif untuk dapat menghubungkan kembali pekerja dan meningkatkan kinerja organisasi
21.	Michael Kyei-Frimpong, Isaac Nyarko Adu, Abdul-Razak Suleman dan Kwame Owusu Boakye. (2022). <i>In search of performance-oriented leadership behaviours in the Ghanaian financial service sector: the role of knowledge shareng</i>	Penelitian ini melibatkan 335 karyawan sektor jasa keuangan di Ghana. Analisis data dilakukan dengan <i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa knowledge sharing memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Perlu peningkatan kepercayaan dalam <i>knowledge sharing</i> dalam meningkatkan perilaku kepemimpinan efektif dalam mengembangkan kinerja organisasi

Kompetensi karyawan mengalami peningkatan seiring dengan pemahaman karyawan tentang operasi organisasi. Kompetensi karyawan merupakan orientasi efektif seorang karyawan dalam pekerjaannya. Kompetensi karyawan merupakan keseluruhan persepsi dan

evaluasi individu terhadap lingkungan kerja, dan juga dapat dilihat sebagai status emosional positif yang berkembang dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja individu (Aboramadan dan Dahleez, 2020). Kompetensi karyawan tidak dapat dilepaskan dari peran seorang pemimpin. Pemimpin dalam suatu organisasi tidak memiliki kapasitas untuk menerapkan strategi yang berbeda dan membangun rasa pemahaman yang berkaitan dengan posisi karyawan dengan waktu yang berbeda tanpa adanya pembahasan tentang kompetensi (Csiki *et al.*, 2023). Mengembangkan kesadaran merupakan bagian penting dan dasar dari pengembangan kepemimpinan. Memiliki pemahaman organisasi memungkinkan para pemimpin secara sadar dapat memimpin lebih baik dengan mengetahui kata-kata yang tepat untuk dipilih dalam memotivasi karyawan (Mabai dan Hove, 2020). Pemahaman pada organisasi membentuk budaya tempat kerja di mana karyawan merasa dihargai dan dengan demikian mempunyai performa yang lebih baik dalam organisasi (Maamari dan Saheb, 2018).

Mastrangelo *et al.* (2014) menekankan bahwa kegagalan dalam memahami organisasi menjadi penyebab bagi pemimpin dalam menghasilkan kinerja organisasi yang buruk secara keseluruhan. Oleh karena itu penting untuk menerapkan pola kepemimpinan yang dapat bertahan lama dengan menggabungkan kompetensi kepemimpinan dengan kecerdasan kognitif, sosial, dan emosional dengan menghubungkannya dengan kinerja karyawan dan hasil keseluruhan dari kinerja organisasi. Kompetensi kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, yang mempengaruhi daya tanggap dan pada akhirnya kinerja organisasi (Abdullahi *et al.*, 2020). Kompetensi kepemimpinan menyebabkan kepuasan kerja karyawan yang lebih besar dan karyawan dapat bekerja dengan lebih baik, yang pada gilirannya menghasilkan loyalitas pelanggan. Kompetensi kepemimpinan terbagi dalam dua kategori: kompetensi dominan dan kompetensi tersembunyi. Kompetensi dominan adalah nyata dalam pemimpin menerapkan keterampilan yang diperoleh untuk melaksanakan tugas organisasi. Kompetensi tersembunyi melibatkan keterampilan sosial dan pengetahuan pribadi yang berfungsi sebagai keuntungan bagi pemimpin organisasi (Almatrooshi dan Singh, 2016). Kategori kompetensi dominan melibatkan memastikan bahwa karyawan melakukan yang terbaik untuk memungkinkan organisasi memenuhi tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya, dan tindakan ini berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Pemimpin memainkan peran integral baik dalam keberhasilan organisasi maupun kinerja karyawannya (Ryan *et al.*, 2019). Pemimpin yang tidak memiliki satu atau lebih dari ketiga kompetensi ini, maka akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi muncul dari kepemimpinan yang kompeten (Agha *et al.*, 2012), dan kinerja organisasi bergantung pada kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja organisasi, yang merupakan tujuan akhir dari sebuah organisasi. Kompetensi kognitif mempengaruhi koherensi, kompetensi, dan kualitas organisasi, hal ini juga menentukan efisiensi pemikiran pemimpin (Dubey *et al.*, 2022). Pemimpin dianggap mempunyai keahlian di bidangnya, sehingga dengan hati-hati mempelajari dan mengatur struktur pengetahuan. Kompetensi kognitif berkaitan dengan membangun kapabilitas kepemimpinan, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja organisasi dan karyawan (Ryan *et al.*, 2009).

Kinerja tinggi suatu organisasi melibatkan implementasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan membutuhkan keterampilan dan kemampuan khusus yang berguna dalam situasi kepemimpinan yang kompleks. Kompetensi sosial dan kecerdasan emosional harus ada di setiap organisasi (Jaroliya dan Gyanchandani, 2021). Seorang pemimpin dengan kecerdasan emosional mampu meningkatkan kecerdasan di antara karyawannya. Untuk mencapai kesuksesan organisasi, seorang pemimpin harus menggabungkan ketiga kompetensi tersebut untuk mempengaruhi kinerja karyawan (Frimpong *et al.*, 2022). Dengan penerapan kompetensi kognitif, organisasi dapat membangun tim yang tidak hanya memahami apa yang dituntut dari karyawan, tetapi juga memiliki kapasitas untuk menjalankan peran karyawan secara efektif (Ludwikowska, 2022). Pemberian motivasi dan melatih karyawan bukanlah tugas yang sulit. Pendekatan menggabungkan ketiga komponen kepemimpinan mampu membantu untuk membangun kemampuan kepemimpinan bagi seorang manajer. Kehadiran kecerdasan sosial memastikan bahwa karyawan terlatih dengan baik dan merasa dihargai dalam organisasi (Soomro *et al.*, 2020). Kemampuan pemimpin untuk mendelegasikan tidak hanya memungkinkan para pemimpin menangani hal-hal penting lainnya, tetapi juga membentuk karyawan menjadi pemimpin masa depan organisasi. Kecerdasan emosional membantu dalam memberikan motivasi kepada karyawan, sehingga hubungan dekat antara pemimpin dengan karyawan dapat memahami apa yang dirasakan tim tentang organisasi secara umum dan memposisikan dirinya untuk memengaruhi perasaan tersebut (Cekmecelioglu dan Ozbag, 2016). Oleh karena itu, meskipun terjadi konflik atau pergolakan dalam organisasi, karyawan masih dapat termotivasi untuk bekerja dengan kapasitas penuh karena merasakan kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan perasaan individu dalam lingkungan organisasi mengenai pekerjaan secara keseluruhan. Karakteristik pribadi dan faktor lingkungan merupakan bagian penting yang mempengaruhi kepuasan (Elrehail *et al.*, 2019). Kepuasan bergantung pada hubungan interaktif di antara berbagai faktor, yang diantaranya adalah pengakuan, rekan kerja, komunikasi, kondisi kerja, tunjangan, sifat pekerjaan, sifat organisasi, kebijakan, sistem, dan prosedur organisasi, kompensasi kerja, promosi, pengembangan pribadi, keamanan, apresiasi, dan pengawasan (Irving dan Montes, 2019). Kepuasan kerja telah diakui secara luas oleh organisasi dalam ilmu dan praktik manajemen sebagai prediktor kritis kinerja karyawan di tempat kerja (Dawal *et al.*, 2019). Terdapat konsensus umum yang menyatakan bahwa pencapaian produktivitas dan efisiensi organisasi bergantung pada kepuasan kerja dan kepekaan holistik terhadap kebutuhan sosioemosional dan fisiologis (Oyewobi, 2022).

Ketidakpuasan individu dalam bekerja disebabkan oleh kondisi lingkungan tempat kerja yang buruk, sehingga dapat berkontribusi terhadap penurunan substansial dalam produktivitas individu karyawan dan menyebabkan kinerja organisasi memburuk (Bashir dan Gani, 2019). Organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi harus dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya membantu merangsang kinerja karyawan yang lebih baik serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Nanjundeswaraswamy, 2021). Apabila karyawan merasa tidak puas akan cenderung mengalami efek negatif pada status kesehatan mental dan performa kerja, sehingga

menyebabkan penurunan produktivitas dan kinerja organisasi (Tarigan *et al.*, 2022). Tujuan utama dari semua organisasi adalah profitabilitas, adapun keberhasilan organisasi bergantung pada kinerja karyawannya, sehingga hasil karyawan yang buruk merugikan kesuksesan perusahaan (Taba, 2018). Menciptakan pendekatan yang efektif untuk pembinaan dan pengelolaan tenaga kerja organisasi memerlukan keahlian pemimpin dalam sumber daya manusia dan dukungan dari kepemimpinan eksekutif dalam organisasi (Dhamija *et al.*, 2018), sehingga apabila fokus organisasi adalah mengembangkan produk inovatif dan berkualitas tinggi, maka kinerja karyawan akan memainkan peran integral dalam mencapai tujuan organisasi.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Pemimpin memainkan peran integral baik dalam keberhasilan organisasi maupun kinerja karyawan. Mengembangkan kesadaran merupakan bagian penting dan dasar dari pengembangan kepemimpinan. Memiliki pemahaman organisasi memungkinkan para pemimpin secara sadar dapat memimpin lebih baik dengan mengetahui kata-kata yang tepat untuk dipilih dalam memotivasi karyawan. Pemahaman pada organisasi membentuk budaya tempat kerja di mana karyawan merasa dihargai dan dengan demikian mempunyai performa yang lebih baik dalam organisasi. Kepemimpinan membutuhkan keterampilan dan kemampuan khusus yang berguna dalam situasi kepemimpinan yang kompleks. Kompetensi sosial dan kecerdasan emosional harus ada di setiap organisasi, sehingga meskipun terjadi konflik atau pergolakan dalam organisasi, karyawan masih dapat termotivasi untuk bekerja dengan kapasitas penuh karena merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan individu dalam lingkungan organisasi mengenai pekerjaan secara keseluruhan. Karakteristik pribadi dan faktor lingkungan merupakan bagian penting yang mempengaruhi kepuasan. Ketidakpuasan individu dalam bekerja disebabkan oleh kondisi lingkungan tempat kerja yang buruk, sehingga dapat berkontribusi terhadap penurunan substansial dalam produktivitas individu karyawan dan menyebabkan kinerja organisasi memburuk. Organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi harus dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya membantu merangsang kinerja karyawan yang lebih baik serta meningkatkan kinerja organisasi.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?. *Journal of Management Development*, 39(9/10), 963-987.
- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869-893.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of productivity and performance management*, 65(6), 844-859.

- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525-542.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cakir, F.S dan Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*, 1-14. <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Çekmecelioglu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.
- Csiki, O., Demeter, K., & Losonci, D. (2023). How to improve firm performance?—The role of production capabilities and routines. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(13), 1-26.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871-892.
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*. 2633-0091.
- Emrich, C. G. (1999). Context effects in leadership perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 991-1006.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.
- Kyei-Frimpong, M., Nyarko Adu, I., Suleman, A. R., & Owusu Boakye, K. (2022). In search of performance-oriented leadership behaviours in the Ghanaian financial service sector: the role of knowledge sharing. *Journal of Work-Applied Management*, 14(2), 272-287.
- Hadi, S., Tjahjono, H.K., Majang, P. (2020). *Systematic Review: Meta Sintesis Untuk Riset Perilaku Organisasional*. Viva Victory Abadi.
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 19(1), 87-105.
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., & Cao, J. (2013). Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners. *Journal of business ethics*, 112, 627-640.
- Ludwikowska, K. (2022). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- 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.
- Mabai, Z., & Hove, G. (2020). Factors Affecting Organisational Performance: A Case of a Human Settlement Department in South Africa. *Open Journal of Business and Management*, 8(6), 2671-2686.

- Maran, T., Liegl, S., Moder, S., Kraus, S., & Furtner, M. (2021). Clothes make the leader! How leaders can use attire to impact followers' perceptions of charisma and approval. *Journal of Business Research*, 124, 86-99.
- Mastrangelo, A., R. Eddy, E., & J. Lorenzet, S. (2014). The relationship between enduring leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 590-604.
- Miyake, A., & Friedman, N. P. (2012). The nature and organization of individual differences in executive functions: Four general conclusions. *Current directions in psychological science*, 21(1), 8-14.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 928.
- Mukherjee, D., Lahiri, S., Mukherjee, D., & Billing, T. K. (2012). Leading virtual teams: how do social, cognitive, and behavioral capabilities matter?. *Management Decision*., 50(2), 273–290.
- 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.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121-134.
- Oyewobi, L. O. (2022). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*
- Palupi, M. & Tjahjono, H.K. (2021). Apakah keadilan formal penilaian kinerja menjadi determinan kepuasan kerja dan komitmen continuance. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1),121-135.
- Randeree, K., & Youha, H. A. (2009). Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(4), 123-134.
- Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development*, 28(9), 859-875.
- Silva, A. (2014). What do we really know about leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 1-4.
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2021). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481-506.
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65-75.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian generation z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041-1065.
- Tjahjono, H.K., Fajar, P. & Majang, P. (2018). Kepemimpinan transformasional pada organizational citizenship behavior dan komitmen afektif. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 217-232.

- Tjahjono, H.K., Fachrunnisa, O. & Majang P. (2019). Configuration of organizational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 336-360
- Tomal, D. R., & Jones Jr, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13–25.