



Diversity UIKA Bogor
E-ISSN: 2776-9798

Diversity
JURNAL ILMIAH PASCASARJANA

<http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/diversity>

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja SDM dan Kinerja Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur

Melly Indrawaty^{a}, Lutfi Padhil^b, Reza Wibawa Mukti^c*

^{abc}Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Ibnu Khaldun Bogor

* Corresponding author e-mail: melly.kenari@gmail.com

DOI : [10.32832/djip-uika.v14i2.17263](https://doi.org/10.32832/djip-uika.v14i2.17263)

ABSTRACT

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM dan kinerja organisasi, sehingga dengan demikian dapat disusun program-program yang dapat membantu organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan mengatasi hambatan-hambatan yang mempengaruhi kinerja. Hal ini dapat meningkatkan efektivitas kerja anggotanya, membangun profesionalisme, serta memperoleh kepercayaan. Menggunakan metode studi literatur dengan mengumpulkan data sekunder dari penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang sama, jurnal-jurnal terakreditasi yang dipublikasikan antara tahun 2019 hingga 2023 digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan tinjauan literatur, ditemukan bahwa perilaku organisasi, kepuasan kerja, lingkungan organisasi, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap hasil kinerja SDM. Faktor-faktor tersebut mencakup beberapa aspek meliputi: motivasi kerja yang tinggi dan efektif, pembelajaran terus menerus di tingkat individu, tim, dan organisasi, komunikasi yang baik dan sikap saling percaya yang terbangun mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen terhadap organisasi.

Kata kunci: Kinerja; Perilaku Sumber Daya Manusia; Perilaku Organisasi

Factors Affecting HR Performance and Organizational Performance: A Literature Review

ABSTRACT

This research was conducted to find out the factors that affect HR performance and organizational performance, so that programs can be prepared that can help organizations in increasing employee work motivation, employee job satisfaction, and overcoming obstacles that affect performance. This can increase the effectiveness of the work of its members, build professionalism, and gain trust. Using a literature study method by collecting secondary data from previous research relevant to the same topic, accredited journals published between 2019 and 2023 were used in this study. Based on a literature review, it was found that organizational behavior, job satisfaction, organizational environment, organizational culture, organizational learning, and leadership had a significant effect on HR performance results. These factors include several aspects including: high and effective work motivation, continuous learning at the individual, team, and organizational levels, good communication and a built attitude of mutual trust are able to increase motivation, productivity, and commitment to the organization.

Keyword: *Performance; Human Resources Behavior; Organizational Behavior*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting bagi organisasi, di mana kinerja adalah hasil kerja karyawan secara kuantitas maupun kualitas berdasarkan standar terhadap pekerjaan tersebut (Dwidodo & Yandi, 2022). Kinerja organisasi menunjukkan pencapaian tujuan oleh organisasi (Sinambela & Darmawan, 2022). Kinerja SDM dan kinerja organisasi tentu saja sangat berdampak langsung terhadap produktivitas suatu organisasi ataupun perusahaan karena sepenuhnya dihasilkan dari kerja, proses, dan dinamika internal organisasi atau perusahaan. Namun ada berbagai masalah yang masih menjadi hambatan untuk meningkatkan kinerja SDM dan kinerja organisasi tersebut, beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya motivasi antara lain adalah belum jelasnya jenjang karier, kompensasi yang diterima masih rendah dan tidak seimbang dengan target kinerja yang tinggi, kurangnya perhatian pimpinan, serta kurangnya partisipasi dalam program pendidikan dan pelatihan.

Kinerja (*performance*) dapat diartikan suatu atau proses dari kinerja karyawan dalam suatu organisasi, baik pemerintahan maupun swasta, berhubungan langsung dengan produktivitas dan keuntungan perusahaan, karena kinerja karyawan adalah hasil dari proses dan dinamika yang terjadi di dalam organisasi. Organisasi yang memiliki kinerja SDM dan kinerja organisasi yang berkualitas tinggi akan lebih efektif, inovatif, dan kompetitif. Pengelolaan serta pengembangan kinerja SDM dan kinerja organisasi yang baik sangat penting dalam usaha pencapaian kualitas yang optimal. Terlihat dari proses rekrutmen dan seleksi yang baik, pelatihan berikutan pengembangan yang berkelanjutan, memberikan pengakuan dan penghargaan yang pantas atas prestasi kerja.

Perilaku Organisasi

Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk wadah sosial yang dijalankan oleh sekelompok orang demi satu tujuan (Romy & Ardansyah, 2022). Menurut Heryana. A., (2022) fungsi organisasi adalah sebagai wadah untuk bekerja sama, membentuk perilaku organisasi dan membentuk budaya organisasi, sebagai sarana untuk mencapai tujuan.

Empat fungsi dasar dari manajemen adalah fungsi perencanaan, fungsi organisasi, fungsi memimpin, dan fungsi kontrol. Perencanaan yaitu merencanakan tujuan masa depan organisasi dan cara terbaik untuk mencapainya. Koordinasi yaitu proses mendesain pekerjaan, mengelompokkan pekerjaan menjadi unit-unit yang mudah diatur, dan mendesain otoritas antar pekerjaan dan tim kerja. Memimpin adalah proses memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan kontrol adalah fungsi monitoring dan mengoreksi organisasi dan anggotanya agar tetap dalam langkah yang tepat dalam mencapai tujuan. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang para pemimpinnya secara efektif mampu meningkatkan

perilaku kinerja pekerja, meningkatkan komitmen dan ikatan mereka terhadap organisasi, mempromosikan sikap perilaku kewarganegaraan yang baik, dan mengurangi perilaku yang merugikan organisasi (Griffin W., dkk, 2024).

Berdasarkan David dan Newstorm (1985) dalam Sari, R.I, dkk, (2023) Perilaku organisasi mencakup empat model yaitu otokratik, kustodial, suportif, dan kolegiat. Model otokratik adalah gaya pimpinan yang menggunakan organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi dan karyawan sebagai alat, anti kritik, serta sangat bergantung kepada jabatan formalnya. Model kustodial dicirikan dengan perusahaan yang menggunakan kebutuhan akan rasa aman sebagai alat motivasi karyawan seperti gaji dan fasilitas sebagai orientasi manajerial. Program organisasi akan mudah dijalankan selama ada *financial reward*. Model suportif dicirikan oleh organisasi yang tidak hanya bergantung kepada kekuasaan dan *financial* tetapi juga secara dominan kepada pimpinan. Di mana pemimpin mampu memotivasi karyawan, mampu memberikan dorongan kepada individu dan tim tentang nilai dalam bekerja, dan memberikan teladan. Pekerja akan mampu memberikan kontribusi maksimal selama diberikan kesempatan. Model kolegiat adalah yang paling ideal. Tidak hanya bergantung kepada kekuasaan, penghargaan dan pimpinan, tetapi individu mampu menemukan sendiri nilai dari pekerjaannya sehingga motivasi tumbuh dari dalam diri.

Dikenal tiga tingkat perilaku organisasi yaitu tingkat individu, menggambarkan interaksi kepribadian seperti sikap, kepribadian, dan lain-lain sampai pengalaman hidup individu, tingkat kelompok menggambarkan perilaku berupa aturan dan nilai yang dipatuhi dan dipengaruhi anggota, serta tingkat organisasi yang menggambarkan posisi seseorang di dalam struktur organisasinya dan pengaruhnya terhadap interaksi sosial di dalam organisasi (Jailani, 2022).

Perilaku organisasi yang baik menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kinerja. Perilaku organisasi dapat diartikan sebagai sikap perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi yang berhubungan. Kinerja karyawan, menurut Fred Luthan (2009), dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu meliputi kepribadian, motivasi, kemampuan/*skill*, kepuasan kerja, dan pengetahuan. Faktor organisasi terdiri dari gaya kepemimpinan, tim kerja, komunikasi organisasi, ilmiah/teknologi dan fasilitas, dan konteks organisasi. Salah satu faktor yang berpengaruh dalam upaya peningkatan kinerja adalah budaya organisasi. Menurut Sutanto (2012), budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku dan bekerja, yang menjadi bagian dari organisasi yang mempengaruhi perilaku dan efektivitas seluruh karyawan dan hendaknya diketahui oleh seluruh karyawan.. Budaya organisasi yang kuat mampu mendukung tujuan perusahaan (Oktavia & Fernos, 2023). Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja sehingga berpengaruh positif juga terdapat kinerja karyawan (Febriani, Ramli, & Reza, 2023).

Perilaku SDM

Manusia sebagai salah satu dimensi dalam perilaku organisasi merupakan faktor penentu karena adanya organisasi karena adanya manusia. Dalam organisasi terdiri atas unsur pimpinan, yaitu jajaran pimpinan puncak, manajer yang memimpin unit kerja, dan pekerja non manajemen (Gani, N.A, dkk, 2021). Setiap individu yang bergabung dalam organisasi membawa karakter dan latar belakang masing-masing yang unik, memiliki nilai, persepsi, reaksi, dan motivasi. Dalam interaksinya dengan organisasi individu melakukan kontak dengan atasan, teman sejawat, prosedur dan aturan formal organisasi, dan perubahan-perubahan dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mampu melihat keunikan masing-masing anggotanya dan mempertimbangkan bagaimana individu dan organisasi berinteraksi. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang para pemimpinnya secara efektif mampu meningkatkan perilaku kinerja pekerja, meningkatkan komitmen dan ikatan mereka terhadap organisasi, mempromosikan sikap perilaku kewarganegaraan yang baik, dan mengurangi perilaku yang merugikan organisasi (Griffin, et al., 2024).

Beberapa tipe pemimpin yaitu tipe otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang menonjolkan kekuasaan, memandang bawahan sebagai alat semata, orientasi kepada pelaksanaan dan penyelesaian tugas, serta mengabaikan saran dari bawahan. Tipe paternalistik menempatkan pemimpin sebagai pelindung dan pemberi petunjuk. Organisasi mengutamakan nilai kebersamaan dan pemimpin mampu menerapkan rasa keadilan bagi semua anggota. Tipe karismatik, pemimpin dengan gaya karismatik memiliki kekuatan yang besar dalam mempengaruhi orang lain dan biasanya memiliki pengikut yang banyak, setia, dan loyal. Bagi tipe pemimpin yang demokratis manusia merupakan faktor yang utama, menerima pendapat dan saran dari semua orang untuk mencapai tujuan organisasi. Tipe militeristik merupakan gaya dalam kemiliteran di mana diterapkan sistem komando dari atas ke bawah dengan tegas dan kepatuhan yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan tercapai apabila kepemimpinan berjalan sesuai dengan fungsi dan tujuan dan pemimpin berusaha menjadi bagian dari tim dan organisasi yang dipimpinnya (Matayang, 2019).

Teori motivasi Leegard, 2006 menjelaskan dan memprediksi perilaku individu yang didorong oleh motivasi tertentu. Motivasi (M) merupakan fungsi matematis dari Harapan/*expektation* (E) yaitu harapan berupa kinerja untuk mencapai kesuksesan, *Instrumentality* (I) merupakan kemungkinan individu mendapatkan penghargaan atas kesuksesannya, dan *value* (V) merupakan persepsi individu terhadap nilai-nilai *reward* yang diperoleh dari kesuksesannya. Bisa disimpulkan bahwa motivasi ditentukan oleh perjuangan individu yang berhubungan positif dengan persepsi nilai dari usaha, sukses, dan *reward* (Heryana, 2020). Motivasi yang tinggi menyebabkan seseorang dengan kesungguhannya melakukan pekerjaan dalam

usaha mencapai apa yang diinginkannya. Namun dalam hal ini motivasi hanyalah berperan sebagai alat pendorong dan apabila mendapat motivasi yang positif dari pimpinannya maka karyawan akan merasa dihargai.

Kapabilitas manajemen pengetahuan merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan, mendistribusikan dan menerapkan aktivitas pengetahuan secara berkelanjutan. Pembelajaran organisasi mencakup pelatihan, rotasi pekerjaan, perencanaan karier secara individu, secara individu, tim, maupun organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi (Hidayat, Fikri, & Kusuma, 2022).

Menurut Sri Nurwati (2021) kinerja seseorang dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan dan faktor individu. Sementara faktor lingkungan mencakup beberapa hal seperti dukungan pimpinan, suasana kerja, dukungan yang dirasakan dari organisasi, kompensasi, komunikasi, budaya organisasi, dan penilaian kinerja. Faktor individu mencakup beberapa hal seperti sifat, perilaku, kualifikasi pribadi, motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen terhadap organisasi, dan disiplin kerja.

Kinerja individu akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan tidak akan berguna bagi perusahaan apabila yang bersangkutan tidak mau bekerja keras memaksimalkan keahliannya. Motivasi adalah energi penggerak karyawan agar bergairah dalam bekerja dan memberikan seluruh kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan. (Gani, N.A, dkk,2021).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dari sudut perilaku sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang dihasilkannya.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah *literature review*, di mana metode ini biasa digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan sintesis informasi yang telah dipublikasikan sebelumnya terkait dengan topik penelitian untuk mendapatkan hasil penelitian yang memberikan penjelasan mengenai latar belakang penelitian, alasan suatu penelitian penting untuk diteliti, mendapatkan hubungan antara studi atau ide penelitian, mengidentifikasi tema, konsep, dan peneliti utama dalam satu topik, identifikasi kesenjangan utama dan membahas pertanyaan peneliti lebih lanjut berdasarkan study sebelumnya (University of West Florida, (2020) dalam Nursalam, (2020)). Studi literatur merupakan pendekatan penelitian dengan mencari referensi berdasarkan landasan teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang diteliti. Referensi ditemukan dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, artikel laporan penelitian, dan situs Online di internet (Hayati, 2021). Dalam metode *literature review*, terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan dalam penelitian untuk menghasilkan data penelitian yang terkait dengan

topik dan menganalisisnya. Database yang digunakan penelitian ini adalah Google Scholar. Jurnal yang dipilih merupakan jurnal yang diterbitkan pada tahun 2019-2023, berupa jurnal nasional maupun internasional dan metode yang digunakan adalah metode korelasional (*cross-sectional*). Jurnal yang digunakan berbentuk PDF, *full text*, dan tidak berbayar. Dalam penelitian ini dilakukan review terhadap tujuh artikel yang berkaitan dengan manajemen SDM, yaitu faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja dari sudut perilaku individu, tim, dan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel pertama yang direview merupakan hasil penelitian Bambang W., dkk. (2020) yang melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan di lingkungan Politeknik Transportasi Darat Bali. Perubahan organisasi yang awalnya berbentuk balai berubah menjadi politeknik membawa konsekuensi terjadi perubahan tata kerja, perubahan konsep pengelolaan keuangan serta perubahan pucuk pimpinan. Hal ini berdampak terhadap pencapaian kinerja institusi, di mana terlihat secara berulang indikator kerja utama tidak tercapai. Dilakukan penelitian terhadap 73 orang karyawan Politeknik Transportasi Darat Bali yang seluruhnya PNS dan PPNPN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, pembelajaran organisasi, dan perilaku organisasi secara partial maupun bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja institusi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat memotivasi karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat (Erri D., AP. Lestari, 2021). Motivasi dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin, tidak mengeluhkan kesulitan, berusaha mengembangkan diri, dan terlibat dalam pekerjaan dan kegiatan perusahaan sehingga meningkatkan performa dalam bekerja. Perubahan sebuah organisasi menjadi lebih baik tergantung kepada individu di dalamnya. Pembelajaran organisasi dimulai dari di tingkat individu, fokus pada proses, merupakan bagian dari pekerjaan, yang kemudian terapkan pada semua tingkat unit kerja dalam organisasi. Struktur organisasi, proses, dan budaya organisasi ikut berpengaruh terhadap perilaku organisasi, termasuk juga saling pengaruh antar aspek manusia yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja.

Artikel kedua oleh Paschina, S. (2023) melakukan investigasi kuantitatif terhadap dinamika kerja modern dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Data dikumpulkan dari mahasiswa yang bekerja di Paul Valéry University Montpellier di Perancis. Metode penelitian menggunakan kuesioner terstruktur digunakan untuk memahami pengaruh kepercayaan pada manajemen dan fleksibilitas kerja. Kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan mengeksplorasi tujuh variabel kunci: kepercayaan terhadap manajemen, fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, produktivitas, proaktif dan rasa tanggung jawab, kualitas serta keseimbangan gaya hidup, dan

lingkungan kerja kolaboratif yang mendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap manajemen yang berkembang dengan baik memiliki korelasi yang positif dengan peningkatan produktivitas dan kualitas hasil, dengan fleksibilitas kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan ini. Dalam organisasi, kepercayaan adalah elemen yang penting untuk kesuksesan. Yaitu kepercayaan di antara rekan kerja, antara atasan dan bawahan serta antar organisasi atau institusi dapat secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan, produktivitas, dan komitmen terhadap organisasi. Lebih jauh terungkap bahwa kepercayaan mempengaruhi kinerja di tingkat individual maupun kelompok kerja.

Penelitian oleh Selvi C.H Dethan., dkk. (2023) merupakan artikel ketiga yang direview, melakukan penelitian kualitatif terhadap pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Motivasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi motivasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam sektor publik dapat mencakup beberapa aspek yaitu kualitas yakni tingkat akurasi, ketepatan waktu, dan keramahan dalam pelayanan; aspek kuantitas berupa jumlah pelayanan yang dapat dilakukan dalam waktu tertentu, aspek efektivitas berupa sumber daya optimal yang di, dan kepuasan masyarakat.

Artikel keempat oleh Friska K, Ratu., dkk. (2024) mengidentifikasi peran pengembangan SDM dalam peningkatan pelayanan Kantor Kelurahan Kotabagun Kecamatan Kotamobagu Timur. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mengumpulkan data dari pegawai negeri sipil kantor kelurahan dan dari masyarakat. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelatihan yang fokus terhadap peningkatan dan pengembangan pegawai kelurahan sesuai dengan bidang masing-masing dapat meningkatkan kinerja layanan kepada masyarakat. Pelatihan diberikan kepada pegawai sesuai dengan jabatannya sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik, wawasan dan pengetahuan secara teoritis bertambah dan berkembang lebih luas. Kinerja layanan publik mencakup beberapa aspek yaitu aspek kualitas berupa tingkat akurasi, ketepatan waktu, dan tingkat keramahan layanan, aspek kuantitas mencakup jumlah layanan yang dapat diberikan dalam waktu tertentu, aspek efisiensi berupa jumlah sumber daya yang dialokasikan secara optimal dalam memberikan layanan, dan aspek kepuasan masyarakat yaitu tingkat kepercayaan, loyalitas, dan rekomendasi masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Artikel kelima oleh Taufik Hidayat (2022) dalam penelitiannya bertujuan untuk menganalisis bagaimana kapabilitas manajemen pengetahuan mempengaruhi

kinerja organisasi melalui proses pembelajaran organisasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis SMART PLS 3.0 untuk menganalisis hubungan antara variabel. Data penelitian didapatkan dari 89 orang responden yang diberikan kuesioner melalui pemimpin Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di sektor perdagangan Daerah Istimewa Yogyakarta. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan pembelajaran organisasi, dan pembelajaran organisasi memediasi pengaruh positif kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

Artikel keenam oleh Abdul Syukur, dkk. (2019), meneliti pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sekretariat DPRD Kabupaten Tegal. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan total sampling 50 orang sebanyak jumlah populasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kepemimpinan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Kepemimpinan mendorong perilaku individu untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal, serta mendorong pencapaian target visi misi sesuai target dari pemerintah daerah. Komunikasi organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komunikasi yang baik dengan organisasi mampu memahami dan melakukan pekerjaan sesuai bidang tugasnya tanpa harus selalu digerakkan oleh pimpinan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan perhatian kepada setiap indikator komunikasi dalam organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan bersedia menerapkan nilai-nilai dan tujuan organisasi, pegawai akan berusaha keras dalam mencapai target organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Devi Pramitha (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *Kepemimpinan Kiai di pondok pesantren modern: Pengembangan Organisasi, Team Building, dan Perilaku Inovatif* menyimpulkan bahwa gabungan antara gaya kepemimpinan transformational dan gaya kepemimpinan demokratis dengan tetap berpegang prinsip pada *al-Muhafadzatu 'ala qadimi as-salih wa al-akhdu bi al-jadidi al-aslah* telah berperan dalam Proses pengembangan organisasi YPM Al-Rifa'aie. Hal ini terlihat dari gaya kepemimpinan pemimpin pesantren yaitu Kiai H. Achmad Zamachsyari yang karismatik dan dianggap sebagai pemimpin yang ideal oleh seluruh bawahannya. Sebagai pemimpin pesantren mampu memotivasi dan menginspirasi anggotanya agar bersemangat dalam mengembangkan pesantren, tidak otoriter, mampu memberikan perhatiannya kepada anggotanya sebagai pribadi maupun secara bersama-sama, membentuk *team building*, menumbuhkan

perilaku inovatif dengan pendelegasian tugas-tugas, dan memberikan arahan sesuai visi misi bersama.

SIMPULAN

Dari review terhadap tujuh artikel tersebut diperoleh kesimpulan mengenai hal-hal yang berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi kerja yang tinggi, lingkungan kerja yang mendukung, dan budaya organisasi yang dipatuhi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan peningkatan keahlian dari tingkat individu, tim, sampai organisasi melalui pembelajaran organisasi yang didukung oleh kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik, setiap individu mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mendukung tujuan organisasi. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang karismatik, mampu memotivasi dan menginspirasi bawahannya, menjadi contoh, mampu memperhatikan kebutuhan setiap anggotanya, serta mampu mendorong individu untuk bekerja dengan antusias dalam melaksanakan tugasnya, dapat dengan mudah memperoleh kepercayaan dari setiap individu dalam organisasi. Lebih lanjut kepercayaan yang terbangun antara atasan dan bawahan, antar teman kerja, antar tim bahkan antar organisasi atau institusi dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen terhadap organisasi. Komunikasi adalah salah satu kuncinya. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengikuti dinamika perubahan perkembangan jaman. Setiap individu mampu mengikuti setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi, lingkungan organisasi, dan tujuan2 organisasi. Disisi lain, organisasi dengan segala sumber yang dimiliki mampu mendorong dan memotivasi individu-individu di dalamnya sehingga dapat berkembang dan mencapai tujuan bersama.

Untuk makin menyempurnakan penelitian ini masih diperlukan kajian lebih lanjut untuk melengkapi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerja secara individu, tim, maupun organisasi. Masih banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seperti kompetensi, pengalaman kerja, dan variabel lainnya yang dapat dimasukkan sebagai variabel lainnya.

REFERENSI

- Amri, A., & Ramdani, Z. (2021). Effect of organization commitment, work motivation , and work discipline on employee performance (case study : pt . pln (persero) p3b Sumatera upt Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 88–99. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.3183>.

- Dethan, C.H, J. Foeh, H.A. Manafe. (2023) Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informatika*. <https://dinastirev.org/JEMSI/index>
- Dwidodo, J. S., & Yandi, A. (2022, April). Model Kinerja Karyawan : Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1). doi:<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>.
- Erri D., 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*. <https://dx.doi.org/10.47492/jip.v1i9.348>.
- Hayati, R. (2021). Pengertian Penelitian Studi Literatur, Ciri, Metode, dan Contohnya. <https://penelitianilmiah.com/penelitian-studi-literatur/>.
- Heryana, A. (2020). *Organisasi dan Teori Organisasi*. AHeryana Institute.
- Hidayat, T., Fikri, M. A., & Kusuma, D. R. (2022, September). Peran Pembelajaran Organisasi pada Pengaruh Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi. *INOBISS : Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(4).
- Febriani, F. A., Ramli, A. H., & Reza, H. K. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Kesatuan*, 11(2).
- Gani, N. A., Jaharudin, & Utama, R. (2021). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Mirqat.
- Griffin, R. W., Philips, J. W., Gully, S. W., Creed, A., Linn, G., & Watson, M. (2024). *Organizational Behavior : Engagement People and Organisation*. (S. Marson, Ed.) Australia: Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Jailani, K. (2022, September). Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. *Widyacara : Jurnal Pendidikan, Agama dan Budaya*, 6(2), 121-130. Retrieved from <http://jurnal.stahnmpukuturan.ac.id/index.php/widyacarya/index>
- Matayang, B. (2019, September). Tipe dan Gaya Kepemimpinan : Suatu Tinjauan Teoritis. *JEMMA Journal of Economic, Management, and Accounting*, 2(2).
- Nursalam., (2020). Penulisan Literatur Review Dan Systematic Review Pada Pendidikan Kesehatan. Surabaya: Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga.
- Nurwati S. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai: Kompensasi Dan Lingkungan Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora, dan Politik JIHHP*, vol. 1 no.2. <https://dinastirev.org/JIHHP/index>

- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Ekonomia*, 2(4).
- Ratu, F.K., dkk (2024), Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pegawai di Kantor Kelurahan Kotobangun Kec Kotamobagu Timur, *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, vol 8 no.1, halaman 113-123.
- Romy, E., & Ardansyah, M. (2022). *Teori dan Perilaku Organisasi*. (D. Wahyudi, Ed.) UMSU Press.
- Sari, R. I., Afandi, I., & Sugiarti, A. (2023). *Tipe Perilaku Organisasi* (Vol. 1). Jurnal Pelita
- Sinambela, E. A., & Darmawan, D. (2022, November). Pengaruh Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi. *Cemerlang : Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(4).
- Syukur, A., Supriyono, E., & Suparwati, Y. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal. *Jurnal Magisma*, 7(2). <https://doi.org/10.35829/magisma.v7i2.123>
- Paschina, S. (2023). Trust in Management and Work Flexibility: A Quantitative Investigation of Modern Work Dynamics and their Impact on Organizational Performance. *European Research Studies Journal*, XXVI(3), 184-196.
- Pramitha, D (2019). Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, Team Building, Dan Perilaku Inovatif. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 147-154 <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>
- Wijonarko, B., Dewi, N. D., & Widnyani, I. A. (2022, Juni). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Learning Organization, dan Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Politeknik Transportasi Darat Bali. *Jurnal Keperawatan*, 14(2). Retrieved from <http://journal.stikeskendal.ac.id/index.php/Keperawatan>.