



Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Tenaga Kerja

Isra Prihantini,¹ Hilmi Maulama,² Restu Damar Ichwandani,³ Muhammad Ma'ruf Saifullah,⁴ Julinta Eka Ariyani,⁵ Renita Ayu Listiyani,⁶ Rahmania Argita Dwijayanti,⁷ Ferdinand Raynanta Putra,⁸ Akmal Abi Sayfan Assidiq⁹

^{1,2,3,4,5,6,7,8,9} Fakultas Bisnis Manajemen Ritel, Universitas Ngudi Waluyo, Indonesia

Info Article

History Article:

Submitted : 18 Januari
2023
Revised
Accepted

Keywords:

Leadership, HRM,
Productivity, Job
Satisfaction,
Retention

Abstract

This study aims to highlight the importance of leadership in human resource management (HRM) and its impact on productivity, job satisfaction, and the retention of quality employees. The research focuses on understanding how leadership within the HRM context influences employee performance, the effects of leadership styles on job satisfaction, and their implications for organizational effectiveness. The methodology employed is a descriptive qualitative approach and a literature review, which aids in exploring the vital role of leadership in HRM and its impact on productivity, job satisfaction, and the retention of quality employees. The findings indicate that effective leadership in HRM can enhance productivity by providing clear direction, motivation, and appropriate support to employees. The results also reveal that leadership style significantly influences employee job satisfaction by creating a positive work environment, offering recognition, and facilitating career development. Furthermore, supportive management practices such as career development and inclusive work environments play a crucial role in retaining quality employees. The implications of this study emphasize the importance of developing effective leadership and implementing supportive management practices to enhance organizational performance and retain a competent and committed workforce.

Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Tenaga Kerja

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pentingnya peran kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) serta dampaknya terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi tenaga kerja berkualitas. Fokus penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana kepemimpinan dalam konteks SDM mempengaruhi kinerja karyawan, efek gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan implikasinya terhadap efektivitas organisasi. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dan studi pustaka, yang membantu dalam mendalami peran vital kepemimpinan dalam SDM serta dampaknya pada produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi tenaga kerja berkualitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif dalam manajemen SDM dapat meningkatkan produktivitas dengan memberikan arahan yang jelas, motivasi, dan dukungan yang tepat kepada karyawan. Temuan juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan menciptakan lingkungan kerja positif, memberikan pengakuan, dan fasilitasi pengembangan karir. Selain itu, praktik manajemen yang mendukung seperti pengembangan karir dan lingkungan kerja yang inklusif berperan penting dalam mempertahankan karyawan berkualitas. Implikasi dari penelitian ini menyoroti pentingnya pengembangan kepemimpinan yang efektif dan implementasi praktik manajemen yang mendukung untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan berkomitmen.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Manajemen SDM, Produktivitas, Kepuasan Kerja dan Retensi

¹ correspondence Address

ISSN

E-mail: isra.prihantini@gmail.com, Hilmimaulanasd@gmail.com,
restudamarr@gmail.com, saipulaj123@gmail.com,
julintaekaariyani@gmail.com, ayurenita523@gmail.com,
rahmaniaargita2005@gmail.com,
ferdiptr221@gmail.com, akmalabi40@gmail.com

2776-5865 (online)DOI : xxxxxxxxxxxxxx

Pendahuluan

Kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen krusial dalam mencapai kesuksesan organisasi. Dalam konteks dinamika bisnis yang terus berkembang, kepemimpinan tidak hanya berpengaruh pada kinerja individu, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi tenaga kerja secara menyeluruh (Jumawan & Fauzan, 2024). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memerlukan kemampuan untuk mengambil keputusan, tetapi juga keterampilan dalam memotivasi, membimbing, dan menginspirasi karyawan agar mencapai tujuan organisasi dengan efisiensi.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kepemimpinan memegang peran sentral dalam mengurus aset manusia (Dewi, 2021). Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memahami harapan dan kebutuhan karyawan, tetapi juga mampu memberikan panduan yang jelas dan inspiratif kepada mereka. Dengan adanya kepemimpinan yang kompeten, sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal dan membangun lingkungan kerja yang positif.

Kepemimpinan yang berhasil juga mempengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik akan memastikan bahwa karyawan bekerja secara efisien dan produktif (Muktamar et al., 2024). Mereka memberikan instruksi yang jelas, menginspirasi karyawan, dan menciptakan lingkungan

kerja yang mendukung. Dengan kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia juga berdampak besar pada kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki peluang untuk tumbuh, akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan mengurangi tingkat kelelahan atau kejenuhan dalam bekerja.

Selain itu, kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia juga memiliki peran krusial dalam mempertahankan tenaga kerja. Pemimpin yang dapat mengenali nilai dan potensi tiap anggota tim, serta secara aktif mendukung pengembangan karir mereka, menjadi faktor utama dalam mengurangi tingkat pergantian karyawan (Harsono et al., 2024). Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, pemimpin membangun ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi, yang meningkatkan loyalitas, komitmen, dan retensi tenaga kerja, yang pada gilirannya berkontribusi positif pada keberlanjutan dan stabilitas organisasi.

Kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat krusial dalam mengelola sumber daya manusia dan mencapai kesuksesan organisasi. Pemimpin yang kompeten tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga secara signifikan berkontribusi terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan secara menyeluruh. Dengan kepemimpinan yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia, organisasi

dapat mencapai kinerja optimal dan membangun fondasi yang kuat untuk menghadapi tantangan bisnis yang kompleks dan berkelanjutan (Muktamar et al., 2024).

Cara manajemen dalam manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas karyawan. Gaya kepemimpinan yang berhasil dapat mengilhami, membimbing, dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Pemimpin yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia akan memastikan bahwa karyawan bekerja secara efisien dan produktif. Dalam konteks ini, manajemen yang baik melibatkan penugasan tugas yang jelas, memberikan umpan balik yang bermanfaat, memberikan dukungan dan penghargaan atas pencapaian karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung (Mahyadi & Anshori, 2023).

Dampak gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan memiliki signifikansi yang besar dalam manajemen sumber daya manusia (Rafiqah et al., 2024). Pemimpin yang adil, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan akan menciptakan suasana kerja yang mendukung perkembangan profesional dan pribadi. Pemimpin yang mampu menghargai prestasi karyawan, memberikan insentif yang pantas, dan membangun budaya kerja yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan membentuk lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan mengurangi tingkat kelelahan atau

kejujuran dalam pekerjaan.

Praktik manajemen dalam sumber daya manusia juga berpengaruh besar terhadap retensi tenaga kerja dan tingkat turnover di tempat kerja. Dengan memberikan peluang bagi karyawan untuk bertumbuh dan berkembang, pemimpin membangun ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi, yang akan meningkatkan loyalitas, komitmen, dan retensi tenaga kerja dalam organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, praktik manajemen yang efektif memiliki dampak pada retensi tenaga kerja dan mengurangi tingkat pergantian karyawan di tempat kerja. Seorang pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam tentang nilai dan potensi setiap anggota tim, serta secara proaktif mendukung pengembangan karir mereka, mampu membangun hubungan yang kokoh antara karyawan dan organisasi. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi. Hal ini akan meningkatkan loyalitas, komitmen, dan retensi tenaga kerja.

Dari penjelasan sebelumnya, dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan berikut: Bagaimana gaya manajemen dalam manajemen sumber daya manusia mempengaruhi kinerja pegawai? Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan dan dampaknya pada efektivitas organisasi? Bagaimana praktik manajemen dalam manajemen sumber daya manusia dapat memengaruhi retensi tenaga kerja dan mengurangi tingkat pergantian karyawan di lingkungan kerja? Dengan merumuskan pertanyaan-pertanyaan ini, kita dapat lebih fokus dalam menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dalam

konteks manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi tenaga kerja dalam sebuah organisasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode pencarian literatur sebagai pendekatan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang topik penelitian dan mendukung pengembangan isi artikel ini (Moleong, 2017). Proses pencarian literatur melibatkan berbagai pendekatan dan teknik yang digunakan untuk mencari, mengidentifikasi, dan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber literatur yang relevan, termasuk basis data elektronik, koleksi perpustakaan fisik, jurnal ilmiah, buku, dan sumber-sumber lainnya (Aliwijaya, 2023). Penggunaan kata kunci yang tepat dan evaluasi kritis terhadap setiap sumber yang ditemukan dilakukan untuk memastikan relevansi dan keandalan informasi yang diperoleh.

Dalam konteks penelitian ini, metode pencarian literatur digunakan untuk menghimpun informasi yang relevan mengenai kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia terkait produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi tenaga kerja. Melalui metode ini, penulis akan dapat mengakses berbagai kajian literatur yang terverifikasi. Pendekatan literatur merupakan dasar yang kokoh dalam penelitian ini karena memungkinkan penulis untuk mengumpulkan informasi mendalam yang mendukung argumen yang disampaikan dalam artikel ini. Dengan demikian, metode pencarian literatur menjadi instrumen efektif dalam memperoleh pemahaman yang menyeluruh tentang topik penelitian dan

memperluas pengetahuan dalam bidang yang relevan.

Hasil dan pembahasan

1. Definisi Kepemimpinan

Pembahasan intensif mengenai kepemimpinan mencerminkan kompleksitas dan relevansi konsep ini dalam konteks manajemen. Definisi yang diungkapkan oleh Hemphill dan Coons, yang dikutip oleh Gary Yukl, menekankan aspek perilaku individu yang mampu mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Ini menggambarkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memimpin, membimbing, dan menginspirasi orang lain menuju pencapaian hasil yang diharapkan (Yukl, 2013).

Asal usul kata "kepemimpinan" dapat dilacak kembali ke kata "pemimpin" atau dalam bahasa Inggris dikenal sebagai "leader." Istilah ini berakar dari kata "to lead," yang mencerminkan konsep memulai langkah pertama, berada di garis depan, menjadi pelopor, mengarahkan pemikiran, membimbing, menuntun, dan menginspirasi orang lain melalui pengaruhnya (Muktamar et al., 2024). Secara etimologis, "kepemimpinan" berakar dari kata "pimpin," yang bermakna membimbing atau menuntun, dan dari situlah berkembang kata kerja "memimpin," yang mengacu pada aktivitas membimbing dan menuntun (Widyatmoko, 2023).

Secara etimologis, konsep "pimpin" yang mengandung makna bimbing atau tuntun mengembangkan pemahaman tentang peran kepemimpinan sebagai lebih dari sekadar mengarahkan, tetapi juga memberikan arahan dan panduan. Sehingga, tindakan "memimpin" menekankan aspek membimbing dan menuntun, yang menyoroti

dimensi pedagogis dalam kepemimpinan (Muktamar et al., 2024). Kepemimpinan sebagai upaya untuk memengaruhi dan membujuk orang lain agar dapat bekerja sama, melibatkan interaksi kompleks antara pemimpin dan yang dipimpin. Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya tergantung pada kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, tetapi juga dalam membangun hubungan yang kuat dan saling memengaruhi secara positif (Muktamar, 2021).

John C Maxwell, seorang penulis terkemuka asal Amerika yang dikenal dengan karya-karyanya tentang kepemimpinan, dengan tegas menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah pengaruh, tidak lebih dan tidak kurang" (Pasande, 2019). Maxwell mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi dan membujuk orang lain agar bekerja bersama-sama, mengoptimalkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Interaksi ini mencakup dinamika relasi dan pengaruh antara pemimpin dan individu yang dipimpin, yang berkembang secara alami melalui interaksi mereka. Keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, mempengaruhi, dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan bersama (Soliha & Hersugondo, 2008).

Kepemimpinan yang efektif, seperti yang dijelaskan oleh Kartono (2016), bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain menuju tujuan bersama.

Proses ini menciptakan sinergi antara visi pemimpin dan kontribusi individu yang dipimpin. Kepemimpinan melibatkan keterampilan untuk memberikan pengaruh, di mana terdapat kemungkinan bahwa seorang atasan tidak mampu memengaruhi anggota timnya, sementara seorang bawahan tanpa posisi struktural dapat lebih didengarkan atau diikuti oleh rekan kerjanya daripada atasan mereka yang memiliki posisi hierarkis. Karena itu, tanpa kemampuan untuk mempengaruhi, seorang atasan hanya akan berperan sebagai simbol tanpa fungsi nyata sebagai seorang pemimpin.

Peter Drucker dengan tegas menyatakan bahwa "The only definition of leader is who has followers" (Kurzynski, 2012). Ini berarti bahwa seseorang hanya dapat dianggap sebagai pemimpin jika ada orang lain yang bersedia mengikuti dan mendukungnya. Tanpa adanya pengikut, seseorang tidak bisa disebut sebagai pemimpin, melainkan hanya individu yang berjalan sendirian. Pernyataan ini menekankan bahwa inti dari kepemimpinan tidak hanya terletak pada posisi atau jabatan seseorang, tetapi lebih pada kemampuan untuk membangun dukungan dan kepercayaan dari orang lain. Kepemimpinan yang efektif menciptakan pengikut, dan tanpa dukungan dari orang lain, konsep kepemimpinan menjadi tidak relevan.

Kepemimpinan mencakup lima aktivitas inti yang esensial: membuat keputusan strategis, berkomunikasi secara efektif, memotivasi dan menginspirasi bawahan, membangun tim atau organisasi yang kuat, serta menanamkan sikap dan pengetahuan agar bawahan terampil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Isnaini, 2020). Kelima elemen ini sangat penting dalam membentuk gambaran yang

komprehensif dan kuat tentang kepemimpinan. Masing-masing dari lima kegiatan utama dalam kepemimpinan menyoroti kompleksitas peran tersebut. Misalnya, pengambilan keputusan menjadi elemen krusial dalam proses kepemimpinan, sementara komunikasi yang efektif menjadi kunci untuk keberhasilan memimpin. Memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahan juga diperlukan untuk mendorong kinerja optimal, sementara pembentukan kelompok atau organisasi menjadi langkah strategis untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, penanaman sikap dan pengetahuan kepada bawahan merupakan upaya penting untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Semua elemen ini memiliki peran vital dalam membangun kepemimpinan yang efektif.

Konsep kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk mempengaruhi," memunculkan pertanyaan mengenai perbedaan signifikan antara seorang pemimpin dan seorang penipu. Keduanya mungkin memiliki kemampuan yang luar biasa dalam mempengaruhi orang lain, tetapi perbedaannya terletak pada tujuan dan perhatian mereka. Seorang penipu menggunakan pengaruhnya untuk keuntungan pribadi tanpa memperhatikan dampak pada orang lain. Sebaliknya, seorang pemimpin memanfaatkan keterampilan mempengaruhi bukan untuk keuntungan pribadi, melainkan untuk kepentingan orang yang dipengaruhi.

Pemimpin menunjukkan perhatian

dan kepedulian terhadap kesejahteraan dan perkembangan orang di sekelilingnya. Bill Gates menekankan hal ini dengan menyatakan bahwa memandang depan (yaitu abad berikutnya), maka pemimpin akan menjadi orang yang memberdayakan orang lain, menegaskan bahwa pemimpin adalah mereka yang memperdayakan orang lain, bukan hanya memanfaatkan mereka. Dengan demikian, perbedaan mendasar antara seorang pemimpin dan seorang penipu terletak pada niat dan perhatian mereka dalam menggunakan pengaruh: pemimpin bertujuan untuk memberdayakan dan melayani orang lain, sementara penipu hanya fokus pada keuntungan pribadi tanpa memikirkan dampak negatif bagi orang lain.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada tahun 1980-an, konsep manajemen sumber daya manusia (SDM) mulai menarik perhatian, dan penggunaan istilah ini terus berkembang hingga mencapai puncaknya pada tahun 1990-an. Transformasi ini mencerminkan perubahan paradigma di mana manajemen SDM berkembang menjadi fungsi yang lebih strategis dalam struktur organisasi. Perusahaan menyadari bahwa karyawan tidak hanya merupakan pekerja biasa, melainkan juga aset berharga yang mampu memberikan keunggulan kompetitif.

Beberapa definisi dari para ahli memberikan gambaran yang mendalam tentang peran dan kompleksitas konsep manajemen sumber daya manusia (SDM). Armstrong (2006) mengartikan manajemen SDM sebagai pendekatan strategis dan kohesif dalam mengelola aset terpenting organisasi, yaitu individu-individu yang berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Definisi ini menyoroti pentingnya menganggap karyawan sebagai pilar

keberhasilan organisasi, bukan sekadar pelaksana tugas harian.

Dessler (2019) menggambarkan manajemen sumber daya manusia (SDM) sebagai rangkaian proses yang meliputi perekrutan, pelatihan, evaluasi, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta perhatian terhadap hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan mereka. Pendekatan Dessler pada dasarnya memandang bahwa karyawan merupakan elemen kunci yang mempengaruhi dinamika keseluruhan organisasi.

Namun, Raymond (2015) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (SDM) sebagai sekumpulan kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan pada sebuah organisasi. Definisi yang dijabarkan oleh Raymond ini justru menekankan pentingnya pengelolaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong dan mendukung perkembangan individu.

Definisi dari Edwin B. Flippo, John Bratton, Jeffrey Gold, Noe, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, Leon C. Megginson, dan Paul H. Pietri, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang manajemen sumber daya manusia (SDM) (Ramadhani et al., 2023). Mereka menyoroti berbagai dimensi penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), seperti perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengendalian pekerjaan, hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, keadilan, pengembangan, motivasi, retensi, dan

penggajian karyawan. Definisi ini menunjukkan bahwa manajemen SDM memerlukan pendekatan strategis, koheren, dan komprehensif untuk mengelola sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen SDM tidak hanya mencakup aspek awal dari pengelolaan karyawan, tetapi juga melibatkan pemeliharaan, pengembangan, motivasi, dan retensi mereka. Definisi-definisi diatas menekankan bahwa manajemen SDM harus bersifat strategis dan berkelanjutan, serta tidak sekadar administrasi rutin. Dengan berfokus pada pengembangan potensi karyawan, maka Manajemen SDM diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta mempertimbangkan nilai jangka panjang organisasi.

3. Peran Manajemen dalam Mempengaruhi Produktivitas

Manajemen memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas pegawai dalam konteks sumber daya manusia. Ada beberapa cara dimana manajemen berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas pegawai :

- a. Penetapan Tujuan yang Jelas: Manajemen yang efektif menetapkan tujuan yang jelas dan terukur bagi karyawan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang ekspektasi, karyawan mendapatkan arah yang jelas, yang meningkatkan fokus dan produktivitas mereka.
- b. Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan: Manajemen yang baik proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan yang tepat meningkatkan kompetensi

- karyawan, yang pada gilirannya memperbaiki produktivitas.
- c. **Pengelolaan Kinerja yang Efektif:** Manajemen yang baik melibatkan penilaian kinerja yang objektif dan terukur. Umpan balik yang konstruktif, perencanaan pengembangan karir, dan pengakuan atas pencapaian karyawan dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan produktivitas.
 - d. **Dukungan dan Sumber Daya:** Manajemen yang peduli memastikan bahwa karyawan memiliki alat, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efisien. Ini meliputi teknologi yang memadai, akses informasi, dan bantuan dari rekan kerja.
 - e. **Manajemen Konflik yang Efektif:** Konflik dalam tim atau antara karyawan dapat mengganggu produktivitas. Manajemen yang efektif mengelola konflik dengan bijaksana, mencari solusi yang memuaskan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.
 - f. **Kebijakan Keseimbangan Kerja-Hidup:** Manajemen yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan biasanya mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja atau program kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.
 - g. **Komitmen Terhadap Budaya Organisasi Positif:** Manajemen yang mempromosikan budaya kerja inklusif, kolaboratif, dan inovatif

dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Hal ini meningkatkan produktivitas karena karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2001:57), produktivitas tenaga kerja dapat dijelaskan sebagai hasil yang berhasil dicapai (output) dibandingkan dengan total sumber daya yang digunakan (input). Pendekatan yang berbeda disajikan oleh Sinungan (2003:17), yang mengartikan produktivitas sebagai metode multidisiplin untuk menetapkan tujuan yang efektif, merencanakan, menerapkan teknik produktif untuk penggunaan sumber daya secara efisien, dan mempertahankan tingkat kualitas yang tinggi. Di sisi lain, Sutrisno (2009:105) mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara output (produk atau layanan) dengan input (tenaga kerja, bahan, uang). Biasanya, input diukur terutama dalam hal tenaga kerja, sedangkan output dapat berupa barang fisik, bentuk, atau nilai.

Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja. Menurut Sedarmayanti (2001:57), produktivitas pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang mencakup: (a) sikap kerja; (b) tingkat keterampilan; (c) hubungan antara tenaga kerja dan organisasi; (d) manajemen produktivitas; (e) efisiensi tenaga kerja; dan (f) kewiraswastaan.

Diskusi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas menunjukkan bahwa sikap kerja mencakup kesiapan untuk bekerja dalam pergeseran waktu, kemampuan untuk mengambil tanggung jawab tambahan, dan keahlian dalam berkolaborasi di dalam tim. Sikap ini mencerminkan sejauh mana individu cocok atau sesuai dengan lingkungan kerja yang ada. Di sisi lain, tingkat keahlian ditentukan oleh pendidikan

formal dan informal, pelatihan manajerial dan supervisi, serta keterampilan teknis industri. Karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan ini memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Tingkat keahlian juga berperan dalam penggunaan ruang kerja yang lebih profesional (Sedarmayanti, 2001).

Hubungan antara tenaga kerja dan manajemen organisasi terlihat dalam kolaborasi antara pimpinan dan karyawan untuk meningkatkan produktivitas melalui kontrol mutu yang ketat dan evaluasi kinerja yang menyeluruh. Sementara itu, efisiensi kerja melibatkan perencanaan tenaga kerja dan penugasan tugas tambahan, serta penggunaan metode kerja yang efektif. Hasil pekerjaan dipengaruhi oleh kualitas individu, pencapaian kerja, dan lingkungan kerja, dengan karyawan yang produktif memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan organisasi.

Kewiraswastaan mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengambil risiko, berinovasi, dan menjalankan usaha secara efektif. Karyawan yang kreatif dalam pekerjaan mereka dapat mendorong peningkatan proses produksi dan mencapai tingkat produktivitas yang diinginkan perusahaan. Sebaliknya, manajemen produktivitas melibatkan pengelolaan sumber daya dan sistem kerja secara efisien untuk mencapai tujuan produktivitas yang diharapkan. Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh motivasi melalui insentif, peningkatan kualifikasi dan keterampilan melalui pelatihan, serta keuntungan sosial (Sinaga, 2020).

4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan retensi tenaga kerja dalam suatu organisasi. Untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal, terdapat beberapa faktor yang harus dipahami dan diperhatikan oleh pemimpin di bidang manajemen sumber daya manusia. Salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja yang mendukung.

Lingkungan kerja yang efektif meliputi dua aspek utama, yaitu fisik dan psikologis. Aspek fisik mencakup kondisi kerja yang aman, nyaman, dan memadai, seperti suhu yang nyaman, pencahayaan yang memadai, serta fasilitas yang memadai. Di sisi lain, aspek psikologis mencakup terciptanya hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan, serta adanya dukungan sosial dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan.

Kebijakan dan prosedur yang terstruktur juga memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan perlu memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat mencapainya. Kebijakan dan prosedur yang terdefinisi dengan baik dapat memberikan arahan yang jelas bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini tidak hanya membantu mengurangi ketidakpastian tetapi juga meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, kesempatan untuk pengembangan karir juga merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa lebih puas jika mereka memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta

memiliki peluang untuk kemajuan karir atau promosi. Dengan adanya kesempatan untuk pengembangan karir, karyawan akan merasa dihargai dan didorong untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Kompensasi yang adil dan penghargaan yang layak juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penting bagi karyawan untuk merasa bahwa mereka diberi kompensasi yang sepadan dengan kontribusi dan kinerja mereka. Selain itu, penghargaan yang tepat seperti pengakuan atas prestasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa diakui dan dihargai atas usaha dan pencapaian mereka, ini akan mendorong motivasi dan kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan perlu memiliki waktu dan fleksibilitas yang memadai untuk menjalani kehidupan pribadi di luar lingkungan kerja. Jika tuntutan pekerjaan terlalu besar dan tidak memberikan cukup waktu untuk kehidupan pribadi, karyawan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Keterlibatan dan partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan juga memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan diberikan kesempatan

untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, ini tidak hanya membuat mereka merasa dihargai tetapi juga memberikan mereka rasa kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka serta keterikatan terhadap organisasi. Pengakuan dan dukungan dari pimpinan juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan perlu merasa diakui atas kontribusi dan prestasi kerja mereka oleh pimpinan mereka. Dukungan yang diberikan oleh pimpinan dalam mengatasi tantangan dan masalah juga dapat berkontribusi signifikan terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai-nilai dan kepribadian seseorang sejalan dengan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Ketika ada kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dan budaya organisasi, karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika terdapat ketidaksesuaian antara nilai-nilai dan budaya organisasi, karyawan mungkin merasa tidak nyaman dan kurang puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan sejalan dengan nilai-nilai serta kepribadian karyawan.

Pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia perlu memperhatikan elemen-elemen yang mempengaruhi kepuasan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini mencakup penyediaan kebijakan dan prosedur yang jelas, memberikan peluang bagi pengembangan karir, menawarkan kompensasi dan

penghargaan yang adil, menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan pengakuan serta dukungan yang diperlukan, dan membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai serta kepribadian individu karyawan (Anggriani et al., 2024). Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan membangun lingkungan kerja yang efektif dan harmonis.

5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Retensi Kerja

Pentingnya mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi tinggi merupakan salah satu aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam memengaruhi retensi tenaga kerja. Kehilangan karyawan dapat berdampak buruk bagi perusahaan, dengan biaya yang mencapai lebih dari \$250.000, sehingga hal ini harus menjadi fokus utama perusahaan dalam menjaga bakat-bakat yang berharga. Salah satu strategi yang bisa dipilih adalah retensi karyawan. Namun, perusahaan sering menghadapi tantangan dalam menjaga karyawan yang dapat bekerja dengan efektif. Dengan memprioritaskan retensi karyawan, perusahaan dapat mengurangi biaya pergantian karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Retensi tenaga kerja mengacu pada usaha perusahaan untuk menjaga

karyawan tetap bekerja di tempat mereka. Fokus utamanya adalah mempertahankan karyawan yang paling berbakat dan loyal dalam jangka panjang. Retensi tenaga kerja merupakan strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi untuk tetap setia terhadap organisasi. Implementasi strategi retensi yang efektif dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan.

Retensi tenaga kerja adalah kapasitas suatu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas dan potensi yang tinggi. Ini menjadi faktor krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), karena berdampak langsung pada kesuksesan dan kelangsungan operasional organisasi. Dalam kerangka ini, peran kepemimpinan sangat signifikan dalam memengaruhi tingkat retensi tenaga kerja.

Ada beberapa alasan mengapa retensi karyawan penting bagi bisnis, antara lain :

- a. Produktivitas yang stabil. Karyawan jangka panjang dapat memberikan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan. Hal ini karena mereka biasanya memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang visi perusahaan, mengetahui dengan baik bagaimana memenuhi ekspektasi peran mereka, dan telah memperoleh semua keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif.
- b. Menurunkan biaya bisnis. Mempertahankan karyawan yang berkualitas dapat memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan. Pencarian dan perekrutan karyawan baru pada dasarnya sangat memakan waktu dan mahal. Dengan biaya personel yang lebih rendah, uang perusahaan dapat

diinvestasikan dengan lebih efektif.

- c. Mengurangi waktu pelatihan. Karyawan dengan pengalaman jangka panjang diperusahaan lebih percaya diri dan mampu melakukan pekerjaan sehari-hari. Karyawan baru memerlukan waktu dan pelatihan untuk menyesuaikan diri dan membangun hubungan baik, yang untuk sementara dapat menghemat produktivitas.

Seorang pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk menciptakan atmosfer kerja yang positif dan memotivasi karyawan agar tetap setia pada organisasi. Mereka mampu mengilhami, memberikan dorongan, dan memberikan arahan yang jelas kepada staf mereka. Pemimpin yang efektif juga membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, aktif mendengarkan pendapat mereka, dan memberikan dukungan yang diperlukan. Aspek kepemimpinan yang baik juga mencakup kemampuan untuk mengembangkan potensi karyawan. Pemimpin yang memberikan kesempatan yang jelas dan terstruktur untuk pengembangan karir dan pertumbuhan karyawan akan membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap setia pada organisasi. Dengan adanya peluang pengembangan karir yang jelas, karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan perkembangan mereka.

Pemimpin yang efektif juga memperhatikan pentingnya menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Mereka menawarkan fleksibilitas dalam jam kerja, program

cuti yang dapat disesuaikan, dan mendukung upaya untuk mengurangi stres di tempat kerja. Dengan menciptakan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pemimpin membantu meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap setia pada organisasi. Selain itu, pengakuan dan penghargaan atas kinerja karyawan juga merupakan faktor krusial dalam mempengaruhi retensi tenaga kerja. Pemimpin yang secara konsisten memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja mereka tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Pengakuan dan penghargaan termasuk dalam berbagai bentuk seperti pemberian penghargaan formal seperti penghargaan karyawan terbaik atau promosi, serta bentuk penghargaan informal seperti pujian langsung dari pemimpin (Dirwan et al., 2024). Selain itu, pentingnya lingkungan kerja yang sehat dan aman juga berdampak besar terhadap retensi tenaga kerja. Pemimpin yang menciptakan lingkungan kerja yang aman, bebas dari diskriminasi, dan mendukung kesejahteraan karyawan akan meningkatkan rasa nyaman mereka dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan kebijakan yang mendukung keselamatan dan kesehatan kerja, memberikan pelatihan tentang keselamatan kerja, dan memastikan adanya komunikasi terbuka mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja.

Kompensasi dan manfaat yang kompetitif juga berperan penting dalam mempengaruhi retensi tenaga kerja. Pemimpin harus memastikan bahwa sistem kompensasi dan manfaat yang diterapkan di

organisasi sesuai dengan standar industri dan dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka mendapatkan imbalan yang adil dan manfaat yang memadai akan lebih termotivasi untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Komunikasi yang efektif juga memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi retensi tenaga kerja. Penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa komunikasi dengan karyawan berlangsung secara terbuka, jelas, dan transparan. Mereka harus menyampaikan informasi tentang kebijakan, perubahan, dan perkembangan dalam organisasi secara tepat waktu. Dengan adanya komunikasi yang efektif, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan diskusi tentang peran penting kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia terkait dengan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan berkualitas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam memengaruhi kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang efektif dapat menginspirasi, memotivasi, dan memberikan arahan yang jelas kepada karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan efisiensi di dalam organisasi.

Selain itu, kepemimpinan yang baik juga berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pengakuan, dan memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

karyawan. Retensi karyawan berkualitas juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif; pemimpin yang dapat membangun hubungan yang baik dengan karyawan, memberikan peluang pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman, akan mendorong retensi karyawan yang berkompeten dalam organisasi (Yani & Saputra, 2023).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan yang efektif juga berperan penting dalam mengurangi tingkat pergantian karyawan dengan memberikan kompensasi dan manfaat yang kompetitif serta memastikan adanya komunikasi yang efektif. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan berkualitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Saran

Sebuah organisasi memperkuat pengembangan kepemimpinan yang efektif sebagai bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia berikut:

- a. Pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan keterampilan komunikasi, motivasi, dan pengambilan keputusan dapat membantu pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, menginspirasi, dan mendukung karyawan secara lebih efektif.
- b. Menciptakan program kesejahteraan yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memberikan pengakuan yang sesuai atas kontribusi karyawan, guna meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Organisasi dapat memperkuat upaya retensi dengan menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas, kompensasi yang kompetitif, dan

lingkungan kerja yang inklusif dan aman.

Dengan menerapkan saran-saran ini, organisasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan berkualitas secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Aliwijaya, A. (2023). Peluang Pemanfaatan Big Data di Perpustakaan: Sebuah Kajian Literatur. *Media Informasi*, 32(2), 214–222. <https://doi.org/10.22146/mi.v3i2i.6388>
- Anggriani, D., Kaur, I., Vinanda, V., Damanik, W. M., & Malikhah, I. (2024). KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KADUS PT. TELKOM AKSES MEDAN). *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(3), 105–114. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i3.1123>
- Dewi, P. Y. A. (2021). Peran Dan Posisi Pemimpin Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia . *PURWADITA: Jurnal Agama Dan Budaya*, 2(2), 45–56.
- Dirwan, Firman, A., Anka, N. A., & AS, S. A. (2024). MENGENAL DAMPAK BEBERAPA FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA PEGAWAI. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 251–265.
- Harsono, I., Mendrofa, S. A., Utari, Waruwu, R. M. P., Reli, I. Z., Anggraini, Y., Effiyaldi, Mirnayanti, S., Andriani, C., Isma, A., Nugraha, J. P., Susanto, A. J., Darman, Diawati, P., & Lase, H. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Era Metaverse. *Mega Press Nusantara*.
- Isnaini, L. (2020). STRATEGI KEPEMIMPINAN ABAD 21: VISIONER, KREATIF, INOVATIF, DAN CERDAS EMOSI. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2). <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v1i2.1845>
- Jumawan, & Fauzan, D. R. (2024). Determinasi Beban Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature SDM). *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(1), 191–203.
- Kurzynski, M. (2012). Peter Drucker: modern day Aristotle for the business community. *Journal of Management History*, 18(1), 6–23. <https://doi.org/10.1108/17511341211188628>
- Mahyadi, & Anshori, M. I. (2023). Umpan balik dan Evaluasi Terhadap kinerja Organisasi: A Literature Review. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 161–178. <https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1781>
- Moleong, J. L. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Muktamar, A., Saputra, A., Zali, Muh., & Ugi, N. B. (2024). Mengungkap Peran Vital Kepemimpinan dalam Manajemen SDM: Produktivitas, Kepuasan Kerja, dan Retensi Tenaga Kerja yang Berkualitas. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(2), 9–19. <https://doi.org/10.62504/1nv76056>
- Pasande, P. (2019). DICARI DAN MENCARI PEMIMPIN KRISTEN “BELAJAR DARI YESUS.” *AgriXiv Preprints*.
- Rafiqah, R., Roswaty, R., & Ulum, M. B. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PROFESIONALISME KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN DAGANG CAHAYA MAJU FASHION. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(3), 6838–6846. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.29284>
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Rinawati, Muktamar, A., Fadhilah, N., Istiqamah, S. H. N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., Maranjaya, A. K., Junitasari, & Tawil, Muh. R. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia*

- Dan Produktifitas Kerja . CV. Mandar Maju.
- Sinaga, S. (2020). PERANAN BALAS JASA DAN INSENTIF TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA PT. SONY GEMERLANG MEDAN. *Jurnal Darma Agung*, 28(1), 132. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v28i1.605>
- Soliha, E., & Hersugondo, H. (2008). Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi. *Fokus Ekonomi*, 7(2).
- Widyatmoko, G. (2023). Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren. *Journal of Educational Research*, 2(2), 239–256.
- Yani, N. W. M. N., & Saputra, I. G. N. W. H. (2023). Retensi karyawan generasi Y dan Z: pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n4.p807-820>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.