

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT  
MEDIKA INSANI BUKIT KEMUNING**

Tesis)

Oleh:

*Shafina Azzahra*

NPM 1921011005



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2023**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT MEDIKA INSANI BUKIT KEMUNING**

Oleh

**SHAFINA AZZAHRA**

Kinerja karyawan yang direpresentasikan dari pencapaian target agregat RS Medika Insani dalam beberapa tahun terakhir mengalami penurunan setiap tahunnya. Jumlah pelatihan kepemimpinan RS Medika Insani setiap tahunnya mengalami peningkatan. Seharusnya dengan meningkatnya jumlah pelatihan kepemimpinan di RS Medika Insani mempunyai korelasi positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Alat analisis yang menggunakan SPSS 27 dengan metode Regresi Linier Berganda. Penelitian ini mempunyai populasi seluruh karyawan RS Medika Insani yang berjumlah 126 orang, sedangkan jumlah sampel sebesar 107 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh parsial secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani.

**Kata Kunci: Kinerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND COMPETENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT MEDIKA INSANI BUKIT KEMUNING HOSPITAL**

**By**

**SHAFINA AZZAHRA**

Employee performance as represented by the achievement of the aggregate target of Medika Insani Hospital in recent years has decreased every year. The number of leadership trainings at Medika Insani Hospital has increased every year. The increasing number of leadership trainings at Medika Insani Hospital should have a positive correlation with employee performance. This study aims to analyze and determine the effect of leadership style, organizational culture, and competence on employee performance at Medika Insani Hospital. This research is a quantitative descriptive research, the data obtained from the research samples were analyzed according to the statistical method used and then interpreted. The analysis tool uses SPSS 27 with the Multiple Linear Regression method. This study has a population of all employees of Medika Insani Hospital, totaling 126 people, while the total sample is 107 people.

The results showed that leadership style, organizational culture, and competence partially had a positive and significant effect on the performance of employees at Medika Insani Hospital.

**Keywords: Performance, Leadership, Organizational Culture, Competence**

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN  
*JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SMA  
AL KAUTSAR, GAJAH MADA DAN PERINTIS 2 BANDAR LAMPUNG**

**Oleh  
RENDY VIDIAN**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul Tesis** : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT MEDIKA INSANI BUKIT KEMUNING**

**Nama Mahasiswa** : *Shafina Azzahra*

**Nomor Pokok Mahasiswa** : **1921011005**

**Konsentrasi** : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Program Studi** : **Magister Manajemen**

**Fakultas** : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**Pembimbing I**

*[Signature]*  
**Dr. Ayl Ahadiat, S.E., M.B.A.**  
**NIP. 19650307 199103 1001**

**Pembimbing II**

*[Signature]*  
**Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
**NIP. 19701106 199802 2001**

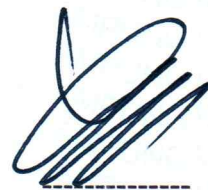
**Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung**

*[Signature]*

**Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.**  
**NIP 19661027 199003 2002**  
**MENGESAHKAN**

1. Komisi Penguji

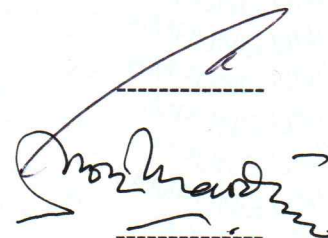
1.1 Ketua Penguji : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**  
(Pembimbing I)



1.2 Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



1.3 Penguji II : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



1.4 Sekretaris Penguji : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
(Pembimbing II)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

**Prof. Dr. N A I R O B I, S.E, M.Si.**  
NIP 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP 196403261989021001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : **16 Juni 2023**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ilmiah berupa tesis dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT MEDIKA INSANI BUKIT KEMUNING”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai tata etika kepenulisan ilmiah yang berlaku dalam lingkungan masyarakat akademik.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini saya serahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di masa mendatang ternyata ditemukan ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi sesuai aturan yang berlaku. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 13 Juni 2023

Yang membuat pernyataan,



(Shafina Azzahra)

NPM.1921011005

## **RIWAYAT HIDUP**

Peneliti bernama Shafina Azzahra yang lahir di Jakarta pada tanggal 16 Mei 1995, merupakan anak Pertama dari lima bersaudara pasangan Bapak Muhammad Yusuf Ishaq dan Ibu Mardiah.

Peneliti mengawali pendidikan formal di TK Muslimin pada tahun 1998 kemudian selesai menempuh pendidikan TK pada tahun 2001, Sekolah Dasar (SD) Negeri 1 Bukit Kemuning pada tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Sahid International Boarding School Bogor pada tahun 2010, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Bukit Kemuning pada tahun 2013.

Pada tahun 2013, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Komputer Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Lampung dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2018. Pada tahun 2019 terdaftar sebagai mahasiswa di Program Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

## PERSEMBAHAN

Puji Syukur kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini dengan tepat waktu. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW., saya persembahkan tesis ini dengan segala ketulusan dan kerendahan hati kepada:

Orang Tuaku tercinta Papa *Muhammad Yusuf Ishaq*  
dan Mama *Mardiah*.

Adik-adikku tersayang *Fadli Muhammad*, *M. Fathur Rafi Kadis*, *M. Farouq Abdul Aziz* dan *M. Fauzan Baharuddin Yusuf*.

Suamiku tersayang *Almughni Oktaviandi* dan  
anakku tercinta *M. Shawqi Hamizan Mughni*

Almamaterku tercinta, *Universitas Lampung*

## **MOTO**

ILMU AKAN MEMBAWA KITA SEBAGAI MANUSIA MENUJU  
DERAJAT YANG LEBIH TINGGI

## SANWACANA

### *Bismillahirrahmaanirrahim*

Puji Syukur kehadiran Allah Azza Wa Jalla, atas segala rahmat serta nikmat-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Tesis ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap kinerja Karyawan Rumah Sakit Medika Insani Bukit Kemuning”.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari peranan serta bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, motivasi dan bimbingan selama proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini. Secara khusus, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A, I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi., M. Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung
3. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
4. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama, memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini,

6. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.SI, selaku pembimbing kedua yang telah banyak memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
7. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Utama pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Zainur M. Rusdi, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji Kedua pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh Bapak Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu dan pelajaran yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
10. Staf akademik dan karyawan Program Studi Magister Manajemen atas segala bantuannya selama perkuliahan.
11. Kedua orang tuaku, Papa Muhammad Yusuf Ishaq dan Mama Mardiah telah memberikan kasih sayang serta pengorbanan di dunia, semoga semua kebaikan akan dibalas oleh Allah di dunia dan akhirat.
12. Adik-adikku Fadli Muhammad, Muhammad Fathur Rafi Kadis, Muhammad, Farouq Abdul Aziz, dan Muhammad Fauzan Baharuddin Yusuf, terimakasih atas segala bentuk dukungan dan semangatnya selama ini.
13. Suamiku tersayang Almughni Oktaviandi serta anakku tercinta Muhammad Shawqi Hamizan Mughni atas segala bentuk dukungan dan semangatnya selama ini.
14. Keluargaku tercinta dan sahabat-sahabatku tersayang, tanpa semangat dan dukungan kalian semua aku tidak akan sampai di titik ini.
15. Teman-teman Magister Manjemen 2019 terimakasih atas segala bentuk dukungan dan semangatnya.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi peneliti berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi pembacanya. Semoga segala dukungan, bimbingan, dan doa yang diberikan kepada peneliti mendapatkan balasan dari Allah AzzaWaJalla. Aamiin.

Bandar Lampung, Juni 2023  
Peneliti,

Shafina Azzahra

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b> <b>.....</b>	<b>8</b>
2.1 Kepemimpinan .....	8
2.2 Budaya Organisasi .....	10
2.3 Kompetensi .....	12
2.4 Kinerja.....	15
2.5 Penelitian Terdahulu.....	18
2.6 Kerangka Pemikiran .....	20
2.7 Hipotesis Penelitian .....	21
<b>III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>23</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	24
3.4 Variabel Penelitian .....	24
3.5 Populasi dan Sampel .....	25
3.5.1 Populasi .....	25
3.5.2 Sampel.....	26
3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	26
3.7 Metode Analisis Data .....	27
3.8 Analisis Regresi Linier Berganda .....	29
3.9 Pengujian Hipotesis.....	29

<b>IV.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>30</b>
	4.1 Karakteristik Responden .....	30
	4.2 Hasil dan Analisis Data .....	32
	4.2.1 Analisis Deskriptif.....	32
	4.3 Uji Instrumen Penelitian .....	36
	4.4 Analisis Regresi Linier Berganda .....	39
	4.5 Uji t .....	40
	4.6 Pembahasan.....	41
<b>V.</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>44</b>
	5.1 Kesimpulan.....	44
	5.2 Saran.....	44

**DAFTAR PUSTAKA**  
**DAFTAR LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	18
3.1 Skor Jawaban Responden.....	24
3.2 Jumlah Karyawan RS. Medika Insani.....	25
3.3 Operasionalisasi Variabel.....	27
4.1 Hasil Statistik Deskriptif.....	33
4.2 Nilai Mean Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan .....	33
4.3 Nilai Mean Budaya Organisasi .....	34
4.4 Nilai Mean Kompetensi .....	35
4.5 Nilai Mean Kinerja Karyawan .....	36
4.6 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja (Y).....	36
4.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan (X1).....	37
4.8 Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi (X2) .....	37
4.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kompetensi (X3) .....	38
4.10 Hasil Uji Realibilitas .....	38
4.11 Hasil Regresi .....	39
4.12 Hasil Uji-t.....	40

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Perbandingan antara Jumlah Pelatihan Kepemimpinan dan Kinerja....	3
2.1 Kerangka Penelitian .....	20
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	30
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	31
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	32

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan memiliki berbagai sumber daya sebagai penggerak aktivitasnya, baik berupa sumber daya manusia dan sumber daya bukan manusia. Kedua sumber daya tersebut saling menunjang namun sumber daya manusia memegang peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena manusia merupakan sumber daya yang aktif, hidup, dan selalu terlibat dalam kegiatan perusahaan. Pasca pandemi Covid-19 telah membuat perusahaan-perusahaan menyadari bahwa hanya dengan mengembangkan sumber daya manusia, perusahaan bisa tetap tumbuh karena sisi inovasi suatu produk berada pada manusia itu sendiri. Aset kunci yang sangat penting untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Untuk itu, perusahaan memerlukan partisipasi para karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan.

Umumnya kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Robbins (2015) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk dalam suatu pekerjaan. Kinerja menjadi indikator atau ukuran keberhasilan karyawan untuk menghasilkan sebuah prestasi individu yang berguna bagi perusahaan. Sektor usaha yang menjadi salah satu sektor terpenting pada saat ini adalah pada bidang kesehatan. Bisnis pada bidang kesehatan salah satunya direpresentasikan hadirnya banyak rumah sakit umum swasta. Pada penelitian ini

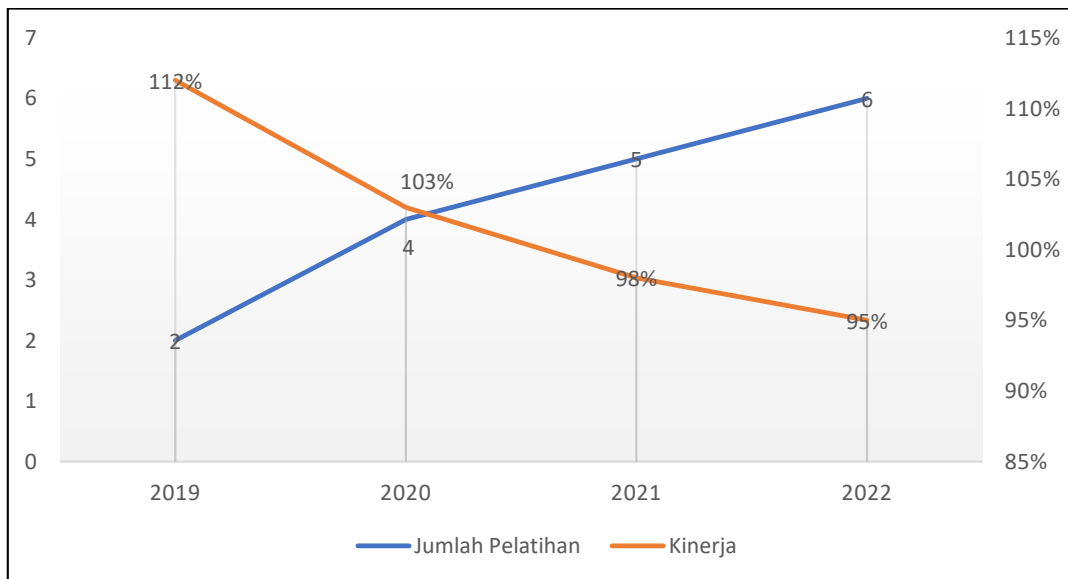
menggunakan objek penelitian Rumah Sakit (RS) Medika Insani yang ada di Bukit Kemuning, Lampung Utara.

Terdapat beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Peran seorang pemimpin dalam memengaruhi karyawannya menjadi hal penting bagi kemajuan organisasi tersebut. Menurut Koesmono (2007) keberadaan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan manajemen. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin memengaruhi orang lain. Menurut Robbins (2007) terdapat empat macam klasifikasi kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Berbagai macam gaya kepemimpinan dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya dalam melakukan pekerjaan. Gaya kepemimpinan pada RS Medika Insani masih cenderung konvensional dan menganut pada sistem kepemimpinan terdahulu. Peningkatan gaya kepemimpinan berdasarkan *innovative work behaviour* belum teraplikasikan dengan baik sehingga belum banyak menciptakan ide atau gagasan yang inovatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Rozi *et al.*, (2020), Novitasari dan Asbari (2020), dan Sudiyani *et al.*, (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang cenderung pada etos kerja yang positif, inovatif, dan terbuka akan menjadikan karyawannya menjadi pribadi yang lebih baik. Pribadi yang lebih baik akan berimplikasi pada proses kerja untuk mencapai target perusahaan. Hal itu akan berpengaruh langsung terhadap output ataupun kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitiannya menemukan bahwa hal dominan yang menjadi faktor berhasil atau tidaknya kinerja

karyawan adalah kemampuan individu karyawannya berdasarkan ilmu, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki.

Gaya kepemimpinan dapat diperoleh oleh seorang pemimpin ataupun individu melalui berbagai macam cara seperti pengalaman, diskusi dengan pemimpin sebelumnya, dan melalui berbagai macam pelatihan. Manajemen RS Medika Insani setiap tahunnya menyelenggarakan berbagai macam pelatihan khususnya terkait dengan kepemimpinan. Program pelatihan kepemimpinan pada RS Medika Insani dinamakan *Leadership Improvement* yang diselenggarakan lebih dari satu kali dalam satu tahun. Pada gambar di bawah ini menggambarkan jumlah keseluruhan program pelatihan kepemimpinan dibandingkan dengan kinerja RS Medika Insani dari tahun 2019-2022.



Sumber: Data Internal RS Medika Insani

### **Gambar 1.1 Perbandingan antara Jumlah Pelatihan Kepemimpinan dan Kinerja**

Gambar 1.1 merupakan grafik perbandingan antara jumlah pelatihan kepemimpinan dan kinerja karyawan yang direpresentasikan dari pencapaian target agregat RS Medika Insani dalam beberapa tahun terakhir. Jumlah pelatihan kepemimpinan RS Medika Insani setiap tahunnya mengalami peningkatan tetapi berbanding terbalik dengan hasil kinerja RS Medika Insani yang mengalami penurunan setiap tahunnya.

Kinerja RS Medika Insani merupakan akumulasi dari pencapaian target berbagai bidang ataupun divisi dalam manajemen RS Medika Insani. Akumulasi target secara keseluruhan didapatkan dari beberapa elemen antara lain terpenuhinya SDM yang kompeten, terpenuhinya Sarana Prasarana dan Alat (SPA) sesuai kebutuhan pelayanan, terwujudnya budaya kerja dengan berlandaskan adaptasi kebiasaan baru, terselenggaranya layanan subspecialisasi ibu dan anak, terwujudnya tata kelola klinis sesuai *best practice*, terselenggaranya pengampunan jejaring rumah sakit dan rujukan nasional, terselenggaranya pendidikan, pelatihan, dan penelitian dalam bidang kesehatan ibu dan anak, terwujudnya tata kelola manajemen sesuai *Good Governance*, terwujudnya kepuasan pemangku kepentingan internal dan eksternal, terwujudnya peningkatan pendapatan, dan terwujudnya efisiensi biaya. Hal ini menjadi fenomena ataupun permasalahan pada penelitian ini. Seharusnya jumlah pelatihan kepemimpinan mempunyai korelasi positif terhadap kinerja RS Medika Insani secara keseluruhan.

Faktor selanjutnya yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem perluasan kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi untuk mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen yang unggul serta kompetitif utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Perusahaan dituntut agar mampu menciptakan budaya organisasi yang positif agar dapat berdampak kepada kinerja karyawan. Budaya organisasi pada RS Medika Insani cenderung masih sama dari tahun ke tahun yang terlihat masih konvensional dalam mengelola organisasi di dalamnya, baik manajemen maupun karyawan. Salah satu contoh budaya organisasi dari sisi manajemen perusahaan adalah pemberian CSR (*Corporate Social Responsibility*). CSR merupakan salah satu bentuk kepedulian organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar perusahaan. CSR yang diberikan oleh RS Medika Insani masih cenderung belum tepat efektif untuk keberlangsungan dan kesejahteraan masyarakat

sekitar karena CSR yang diberikan masih dalam bentuk bantuan tunai bukan dalam bentuk program yang dapat memberikan dampak positif dalam jangka panjang.

Jika perusahaan dapat menciptakan budaya organisasi cenderung memberi dampak positif terhadap perkembangan organisasi dan hal tersebut merupakan suatu kebutuhan yang harus diciptakan dan dirancang oleh perusahaan. Budaya organisasi dapat berjalan dengan baik akan berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja karyawan serta dapat memberikan keberhasilan pada seluruh elemen perusahaan. Menurut Andayani dan Tirtayasa (2019) budaya organisasi berhubungan dengan cara pegawai menyiapkan karakter atau ciri dari budaya suatu organisasi untuk dijadikan suatu kebiasaan positif yang berguna bagi keberlangsungan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Falilah dan Wahyono (2019) dan Septiani dan Ikhwan (2021) menemukan bahwa budaya organisasi akan berdampak secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Wau (2019) menemukan hal sebaliknya bahwa budaya organisasi hanya merupakan kebiasaan lama yang dijalankan hingga saat ini dan tidak berdampak pada kinerja karyawannya.

Faktor terakhir yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Becker (2009) mengatakan bahwa kompetensi mengacu pada pengetahuan individu, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Mewujudkan kinerja pegawai yang terbaik maka perlu mengetahui kompetensi atau kemampuan apa saja yang harus dimiliki oleh pegawai tersebut karena seorang pegawai yang berkompeten dapat memberikan kemampuan terbaiknya kepada perusahaan sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat. Kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut harus sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam bidang bisnis perusahaan sehingga terjadi relevansi yang baik. Kompetensi dipercaya sebagai faktor yang penting dalam keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Identifikasi kompetensi yang tepat dianggap memiliki nilai prediksi yang cukup baik terhadap kinerja seorang pegawai. Kompetensi yang mencakup faktor teknis dan nonteknis, kepribadian dan tingkah

laku, *soft skill*, dan *hard skill*, kemudian banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut pegawai kedalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fithriana dan Adi (2020) dan Falilah dan Wahyono (2019) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Penelitiannya menemukan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan ataupun kompetensi kerja yang sudah sesuai dan ahli pada bidang pekerjaannya akan lebih teliti untuk dapat menghasilkan output sesuai dengan target yang ditetapkan oleh manajemen. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia (2021) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, adapun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani?
3. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan yang hendak dicapai oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini, adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani.
3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat mengembangkan dan menambah wawasan bagi penulis serta masukan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani Bukit Kemuning.

2. Bagi Kalangan Akademik

Sebagai bahan bacaan dan informasi bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut dan diharapkan akan membantu menambah wawasan pengetahuan tentang kinerja dan faktor yang mempengaruhinya.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kepemimpinan**

Secara umum pengertian adalah kemampuan yang terdapat dalam diri seseorang yang mempengaruhi orang lain dan mengarahkan pihak tertentu guna mencapai tujuan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola serta mengarahkan kelompok dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pemimpin adalah orang dengan kemampuan untuk mempengaruhi atau memandu sekelompok atau pihak. Kepemimpinan merupakan kekuatan yang memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan suatu organisasi dan perusahaan, seorang pemimpin harus dapat mengarahkan organisasi untuk dapat mencapai visi yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju prestasi. Ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Robbin (2008) mengatakan kepemimpinan yang merupakan perilaku individu yang mengarahkan kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Katz dan Kahn (1978) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara teratur. Yukl (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa studi tentang kepemimpinan telah menghasilkan teori-teori tentang kepemimpinan.

Kartini Kartono (2008) merangkum dari Terry beberapa teori kepemimpinan sebagai berikut:

- (1) teori otokratis,
- (2) teori psikologi,
- (3) teori sosiologi,
- (4) teori mendukung,
- (5) teori Laissez Faire,
- (6) Teori Perilaku Pribadi,
- (7) Sifat Orang Hebat,
- (8) teori situasi, dan
- (9) Teori humanistik/populis.

Peranan kepemimpinan ada tiga bentuk yakni peranan yang bersifat interpersonal, informasional dan peran dalam pengambilan keputusan. Adapun hal tersebut dijelaskan sebagai berikut (Siagian 2002).

1. Peranan yang bersifat interpersonal, berarti pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada pegawainya dan seorang pemimpin memiliki peran sebagai penghubung.
2. Peranan yang bersifat informasional menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi memiliki peran dalam memberi, menerima dan menganalisa informasi.
3. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan berarti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi dalam mengembangkan inovasi, mengambil peluang dan bernegosiasi serta menjalankan usaha secara konsisten.

Hubungan pemimpin dengan pegawainya dapat diukur melalui kinerja pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing pegawainya untuk melaksanakan tugas. Pemimpin juga dituntut untuk mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dan efektif. Terdapat empat tipe kepemimpinan dalam organisasi yaitu sebagai (Mitfah, 2007).

### 1. Kepemimpinan instruksi

Perilaku pemimpin dengan pengarahan tinggi tetapi rendah dukungan yang dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan bimbingan terhadap peranan pegawainya dan memberitahu tentang mekanisme pelaksanaan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin. Pelaksanaan pekerjaan diawasi secara ketat oleh pemimpin.

### 2. Kepemimpinan konsultasi

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan yang tinggi juga. Peran pemimpin lebih banyak dalam hal memberikan pengarahan dan pengambilan keputusan tetapi diikuti dengan adanya komunikasi dua arah dan perilaku mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat serta ide dan saran pegawai.

### 3. Kepemimpinan partisipasi

Perilaku pemimpin dengan tingkat dukungan yang tinggi tetapi rendah pada pengarahan. Proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan secara bergantian, adanya komunikasi dua arah dan pemimpin juga mendengar secara aktif. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar ada pada pegawai. Menekankan pada pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan seluruh jajaran organisasi yang melibatkan bawahannya yaitu meminta sugesti dari para bawahannya dan menggunakan sugesti tersebut pada saat membuat keputusan.

### 4. Kepemimpinan delegasi

Perilaku pemimpin yang dicirikan dengan rendahnya dukungan dan juga pengarahan oleh pemimpin. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama sama dengan pegawainya yang kemudian keputusan yang dibuat akan didelegasikan secara keseluruhan kepada pegawainya.

## **2.2 Budaya Organisasi**

Menurut Uttal (diacu dalam Lund, 2003) budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang dalam suatu perusahaan, struktur organisasi, dan sistem kontrol untuk menghasilkan norma perilaku. Menurut Kilmann et al. (diacu dalam Lund, 2003) budaya organisasi

adalah filosofi, ideologi, nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma bersama yang merangkul suatu organisasi. Menurut Robbins (2006) budaya organisasi merupakan hal-hal yang mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu filosofi, ideologi, kepercayaan, keyakinan, nilai, dan asumsi yang dimaknai dan hidup pada suatu organisasi dan menjadi ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi memegang peranan penting dalam setiap organisasi. Wheelen & Hunger (diacu dalam Nimran, 2004) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu :

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja.
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan.
3. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
4. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Menurut Robbins (2006) fungsi budaya organisasi yaitu:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Budaya organisasi sekolah adalah budaya sekolah yang mengakui bahwa orang memiliki kehidupan batin yang dipupuk dan dipupuk oleh pekerjaan bermakna yang ada dalam konteks masyarakat. Sekolah dengan budaya mengakui bahwa orang-orang yang memiliki pikiran dan semangat, berusaha menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaannya, dan ingin berhubungan dengan manusia lain dan ingin

menjadi bagian dari komunitas sekolah. Menurut Sutrisno (2010) budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem perangkat nilai (values), keyakinan (beliefs), asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai suatu kode etik dan memecahkan masalah organisasi. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam diri anggota. Ada lima kelompok pendekatan studi budaya, yaitu:

- (a) Pendekatan evolusioner;
- (b) Pendekatan partikularisme;
- (c) Pendekatan fungsionalisme;
- (d) Pendekatan budaya materialisme; dan
- (e) Pendekatan budaya idealisme.

Dengan mengadaptasi karakteristik budaya organisasi yang diidentifikasi oleh Robbins (2008), sekolah dengan budaya spiritual organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- (1) Fokus pada tujuan. Meskipun keuntungan finansial penting, tetapi organisasi spiritual tidak menjadikan keuntungan finansial sebagai nilai utama,
- (2) Fokus pada Pengembangan Individu. Sekolah yang memiliki budaya organisasi spiritual mengakui nilai orang-orang di lingkungan sekolah.
- (3) Kepercayaan dan Keterbukaan. Ciri-ciri sekolah dengan budaya organisasi spiritual adalah saling percaya, jujur, dan terbuka.
- (4) Pemberdayaan. Iklim kepercayaan yang tinggi dalam lingkungan sekolah dengan budaya organisasi spiritual bila dipadukan dengan misi memajukan pembelajaran dan menumbuhkan kompetensi guru, manajemen sekolah menghasilkan pemberdayaan guru dan staf sekolah lainnya.
- (5) Toleransi terhadap ekspresi warga sekolah. Karakter terakhir yang membedakan sekolah berbasis budaya organisasi spiritual adalah tidak melumpuhkan emosi sekolah

### **2.3 Kompetensi**

Menurut Emron, Yohny, Imas (2017) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang

didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Menurut para ahli, adalah sebagai berikut :

1. Menurut Spencer dan Spencer, dalam Emron, Yohny, Imas (2017). Karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan unggul dalam pekerjaan atau keadaan.
2. Menurut George klemp, dalam Emron, Yohny, Imas (2017), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan kinerja yang unggul.

Manfaat kompetensi menurut Emron Edison (2016) kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar prekrutan (recruitmen). Bahkan beberapa pakar menyatakan IQ tinggi belum tentu menjamin keberhasilan karna hasil IQ lebih banyak ke arah “kecendrungan” menurut Daniel goleam, “kecerdasan” IQ15 (Intelligence Quotience) bukan segala-galanya dalam meraih kesuksesan. Menurut hasil penelitian menurut beberapa pakar terhadap CEO (Chiep Executive Officer) yang telah berhasil di berbagai Negara, sumbangan IQ dalam keberhasilan hidup dan pengembangan karier seseorang hanya mencapai 20% sedangkan 80% justru di pengaruhi oleh kecerdasan emosional (Emotional Quotience). Bahkan ia sampai kepada rekomendasi bahwa perlu mengganti tes intelegensi dengan tes yang mendasarkan kompetensi (Barrett & Depinet dalam Sudarmanto, 2009). Begitu penting nya kompetensi ini membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/organisasi yang ingin sukses wajib dan harus di lakukan seluas-luasnya, lebih-lebih pada perusahaan modern saat ini.

Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan yang spesifik.

Pelatihan-pelatihan di arahkan secaraspesifik sesuai dengan bidang yang di tangannya. Missal nya seseorang perawat sebuah Rumah Sakit di latih bagai mana cara ia melayani pasien dan cara menerima keadaan pasien yang sedang butuh pengobatan.

## 2. Dasar rekrutmen

Penerimaan pegawai yang selama ini lebih di dasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian di ubah kearah penilaian berbasis kompetensi, missal nya penilaian kepada calon perawatia harus mampu menunjukan keahliannya melakukan perawatan sesuai dengan standar dan waktu yang di persyaratkan.

Kompetensi sebagai keadaan atau kualitas yang benar atau berkualitas baik. Kompetensi dalam definisi ini berarti kualitas yang seharusnya, atau syarat atau standar yang baik dari suatu pekerjaan. Kompetensi menurut Klemp dalam Lucia (1999) merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior pada pekerjaannya, kompetensi adalah sifat orang yang berpengaruh dalam kinerja efektifnya dan sangat menonjol. Menurut Mulyasa (2005), kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan pribadi, ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara keseluruhan standar kompetensi menyiapkan profesi guru yang meliputi penguasaan materi, pemahaman peserta didik, pembelajaran pendidikan, pengembangan pribadi dan profesional. Guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi di sini meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan profesional, baik pribadi, sosial, maupun akademik. Dengan kata lain, pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian di bidang keguruan sehingga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal. Guru profesional dididik dan dilatih, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya. (Kunandar; 2007)

Suatu pekerjaan profesional memerlukan persyaratan khusus, yaitu (1) membutuhkan keterampilan yang didasarkan pada konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam; (2) penekanan pada bidang keahlian tertentu sesuai dengan profesinya; (3) memerlukan tingkat pendidikan yang memadai; (4) kepekaan mereka terhadap dampak sosial dari pelaksanaan pekerjaan; (5) memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan. Selain persyaratan di atas, persyaratan profesi juga berupa (1) memiliki kode etik, sebagai

acuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya (2) memiliki klien/objek pelayanan yang tetap, seperti dokter dengan seorang pasien, seorang guru dengan seorang siswa; (3) diakui oleh masyarakat karena dibutuhkan pelayanan di masyarakat. (Usman, Moh. Uzer; 2003; Ali, Muhammad; 1987; Surya, 2005).

## **2.4 Kinerja**

Kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan seseorang atau sekelompok dalam suatu periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Bernardin dan Russell, 2010). Menurut As'ad (2013) kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat. Mangkuprawira dan Hubeis (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan. Sedangkan menurut Rivai (2014) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu, kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Bagaimana individu dapat mencapai keberhasilan dalam kinerjanya, tentu perlu mengetahui faktor-faktor individual yang dapat mempengaruhi produktivitas dan keberhasilan kinerjanya. Bacal (2005) memberikan contoh faktor-faktor individual tersebut seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikirnya.

Keberhasilan kinerja dipengaruhi faktor-faktor individual. Gomes (2000), memberikan arti bahwa kinerja atau performance merupakan hasil perkalian antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi (*motivation*). Lebih jauh dijelaskan oleh Gomes (2000), bahwa ada satu variabel yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya.

Pendapat tersebut sama halnya dengan pendapat sebelumnya mengangkat variabel motivasi dan kemampuan dalam kinerja. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat ditarik suatu pemahaman mengenai konsep kinerja, yaitu segala sesuatu yang dihasilkan oleh seseorang, kelompok atau organisasi yang akan dipengaruhi oleh tingkat kemampuan, motivasi, dan faktor lingkungan. Kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) saling menentukan satu dengan yang lainnya terhadap kinerja. Artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah, demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan. Faktor kemampuan (*ability*) menggambarkan bakat dan keterampilan pegawai.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Simamora (1995) mengemukakan bahwa *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama kurun waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja dibandingkan dengan standar organisasi. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) antar lain yaitu:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik pimpinan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

Menurut Bernardin dan Russell (2010), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada empat, yaitu:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dimaksud adalah pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan standar kerja yang ada, tepat waktu, dan akurat.

## 2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu target kerja yang telah ditetapkan dan berhasil dicapai oleh karyawan, serta volume pekerjaan yang karyawan lakukan telah sesuai dengan harapan pimpinan.

## 3) Pengetahuan

Pengetahuan yaitu kemampuan karyawan memahami tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan.

## 4) Kerjasama

Karyawan mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja, karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan ataupun referensi dalam menulis penelitian ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

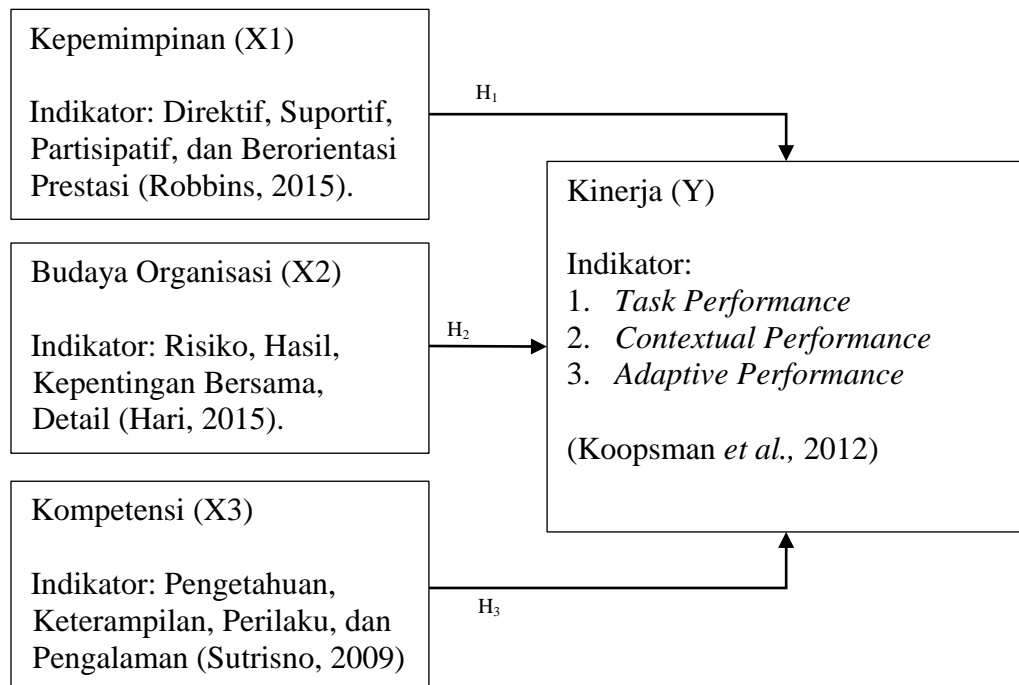
No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel	Hasil
1	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan di Kabupaten Batang  <b>Penulis:</b> Falilah dan Wahyono (2019)	1. Budaya organisasi 2. Motivasi 3. Kompetensi 4. Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan t sebesar 2,123 dan signifikansi 0,036. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan t sebesar 2,761 dan signifikansi 0,007. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan t sebesar 4,251 dan signifikansi 0,000. Selain itu budaya

			organisasi, motivasi dan kompetensi juga secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan $f$ sebesar 17,352 dan signifikansi sebesar 0,000.
2	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi	1. Kepemimpinan 2. Kinerja 3. Perilaku Inovasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovasi, perilaku inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perilaku inovasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
	<b>Penulis:</b> Ni Nyoman Sudiyani, Ni Putu Yuliana Ria Sawitri, Mahayanti Fitriandari (2021)		
3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kinerja 3. Kesiapan untuk perubahan	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian ini menyimpulkan juga bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
	<b>Penulis:</b> Dewiana Novitasari dan Masduki Asbari (2020)		
4	Pengaruh Pelatihan Dan Budaya	1. Pelatihan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan	pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial ataupun bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
<b>Penulis:</b> Tisa Ayu Septiani dan Khairul Ikhwan (2021)		

## 2.6 Kerangka Penelitian

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka kerangka penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Penelitian**

## **2.7 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka, rumusan masalah, dan tujuan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin memengaruhi orang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Rozi et al., (2020), Novitasari dan Asbari (2020), dan Sudyani *et al.*, (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang cenderung pada etos kerja yang positif, inovatif, dan terbuka akan menjadikan karyawannya menjadi pribadi yang lebih baik. Pribadi yang lebih baik akan berimplikasi pada proses kerja untuk mencapai target perusahaan. Hal itu akan berpengaruh langsung terhadap output ataupun kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitiannya menemukan bahwa hal dominan yang menjadi faktor berhasil atau tidaknya kinerja karyawan adalah kemampuan individu karyawannya berdasarkan ilmu, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki.

**H<sub>1</sub>: Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **2.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

Menurut Robbins (2002) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Penelitian yang dilakukan oleh Falilah dan Wahyono (2019) dan Septiani dan Ikhwan (2021) menemukan bahwa budaya organisasi akan berdampak secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Wau (2019) menemukan hal sebaliknya bahwa budaya organisasi hanya merupakan kebiasaan lama yang dijalankan hingga saat ini dan tidak berdampak pada kinerja karyawannya.

**H2: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **2.7.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi mengacu pada pengetahuan individu, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fithriana dan Adi (2020) dan Falilah dan Wahyono (2019) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Penelitiannya menemukan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan ataupun kompetensi kerja yang sudah sesuai dan ahli pada bidang pekerjaannya akan lebih teliti untuk dapat menghasilkan output sesuai dengan target yang ditetapkan oleh manajemen. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia (2021) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan.

**H3: Diduga kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Menurut Sugiyono (2015), penelitian diskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Penelitian kuantitatif, adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2015). Objek penelitian pada karya ilmiah ini adalah RS Medika Insani.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder. Data primer dan data sekunder dijelaskan sebagai berikut.

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari pegawai RS Medika Insani sebagai responden dengan instrumen utama berupa angket (kuesioner). Sebagai data pendukung, diperoleh melalui wawancara dengan pegawai RS Medika Insani.

##### **3.2.2 Data Skunder**

Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang di publikasikan dan yang tidak di publikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi demografi pegawai RS Medika Insani yang ada dalam arsip basis data.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data primer dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2015), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan menentukan kriteria tertentu. Kriteria sampel yang dapat dijadikan sampel didalam penelitian adalah pegawai RS Medika Insani. Data yang akan digunakan didalam penelitian ini didapatkan menggunakan kuesioner. Untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Kuesioner sebagian besar digunakan dalam melakukan penelitian kuantitatif, dimana peneliti ingin mendapatkan profil keseluruhan untuk dapat menghitung frekuensi kemunculan pendapat, sikap, pengalaman dan proses, perilaku atau prediksi.

Kuesioner digunakan dengan tujuan mendapat jawaban responden untuk menjawab pertanyaan tentang fakta, sikap, keyakinan, perilaku dan pengalaman sebagai karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan topik yang akan diteliti. Kuisisioner pada penelitian ini menggunakan skala yang dikembangkan oleh Likert, yaitu sebuah pertanyaan tersebut diberikan 5 (lima) alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Dimana lima alternatif jawaban atau tingkatan yang bisa dipilih oleh responden tersebut untuk kuesioner variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Skor Jawaban Responden**

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Netral (N)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

### 3.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi dan diambil kesimpulan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab dan pemberi pengaruh terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kompetensi ( $X_3$ ).

b. Variabel terikat

Variabel terkait merupakan variabel yang menjadi akibat karenanya adanya variabel bebas yang menjadi pengaruh. Adapun variabel terkait dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan RS Medika Insani (Y).

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2008) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Penelitian ini mempunyai populasi seluruh karyawan RS Medika Insani yang berjumlah 126 orang dengan detail sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Jumlah Karyawan RS. Medika Insani**

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah Karyawan
1	Tenaga IT	4
2	RO	2
3	Juru masak	1
4	Staf Pendaftaran	7
5	RM	5
6	Kasir	1
7	Administrasi	4
8	Kesling	4
9	Perawat Gigi	1
10	AA	1
	Apoteker	3
	Analisis	3
	Satpam	5
	OB	5
	Supir Ambulance	2
	Perawat Anastesi	2
	Bidan	14
	Ner	2
	D3 Perawat	28
	Dokter	18
<b>Jumlah</b>		<b>126</b>

Sumber: Data Kepegawaian RS. Medika Insani (2023)

### 3.5.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2013).

Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin karena jumlah populasi telah diketahui. Berikut merupakan rumus yang digunakan Slovin dalam menentukan jumlah sampel:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Dimana:

n: Jumlah Sampel

N: Jumlah Populasi

E: Error (5%)

Dengan menggunakan rumus tersebut maka jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{126}{1 + (126 \times 0,05^2)} = 106,95$$

Jumlah sampel sebesar 106,95 dibulatkan menjadi 107 karyawan RS Medika Insani.

### 3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai operasional variabel penelitian yang dapat dilihat pada Tabel. 3.3 berikut.

**Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Pengertian</b>	<b>Indikator</b>
Gaya Kepemimpinan	Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Roobins, 2008).	Direktif, Suportif, Partisipatif, dan Berorientasi Prestasi.
Budaya Organisasi	Suatu sistem perangkat nilai ( <i>values</i> ), keyakinan ( <i>beliefs</i> ), asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai suatu kode etik dan memecahkan masalah organisasi (Sutrisno, 2010).	Risiko, Hasil, Kepentingan Bersama, dan Detail.
Kompetensi	Kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap (Emron, 2017).	Pengetahuan, Keterampilan, Perilaku, dan Pengalaman
Kinerja	Hasil fungsi pekerjaan seseorang atau sekelompok dalam suatu periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Bernardin dan Russell, 2010).	Kualitas, Kuantitas, Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

### 3.7 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Deskriptif kuantitatif adalah suatu riset kuantitatif yang bentuk deskripsinya dengan angka atau numerik (statistik).

### 3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2008). Uji validitas dilakukan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen digunakan untuk mengukur konsep yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono, (2010) untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya.

Tujuan uji validitas:

- 1) Mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya.
- 2) Agar data yang diperoleh bisa relevan/sesuai dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut.

#### Uji Reliabilitas

Arikunto (2006) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas berkenaan dengan tingkat ketetapan hasil pengukuran. Kuesioner dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil relatif sama pada saat dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang berlainan pada waktu yang berbeda atau memberikan hasil yang tetap.

Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *cronbach alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\Sigma \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Apabila koefisien *Cronbach Alpha* ( $r_{11}$ )  $\geq 0,7$  maka dapat dikatakan instrumen tersebut reliabel (Johnson & Christensen, 2012).

### 3.8 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2017) Analisis regresi ganda digunakan oleh peneliti, analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediator dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal. Dalam menganalisis besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, menggunakan model persamaan regresi linier berganda (*multiple regression*) dengan spesifikasi model linier sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + et$$

Keterangan:

- Y = Kinerja
- X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi
- X<sub>3</sub> = Kompetensi

### 3.9 Pengujian Hipotesis

#### 3.9.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji atau membandingkan rata-rata nilai sesuatu sampel dengan nilai lainnya. Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan tingkat yang ditentukan adalah 95% dengan tingkat signifikan sebesar 5% dan degree of freedom (df)  $n - k$  membandingkan t hitung dengan t tabel untuk menentukan penolakan  $H_0$  dan atau penerimaan  $H_1$ .

Pada penelitian ini menggunakan Uji t yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara individu terhadap variabel terikatnya (Widarjono, 2018). Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing t hitung. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Jika nilai *hitung t* > *tabel t* maka  $H_0$  tidak didukung.

Jika nilai *hitung t* < *tabel t* maka  $H_0$  didukung.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Medika Insani.

### **5.2 Saran**

Berikut merupakan saran berdasarkan hasil penelitian ini:

1. Berdasarkan hasil kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata terkecil berada pada pernyataan “Pimpinan saya mengajak karyawannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan”. Hal ini merepresentasikan bahwa pemimpin di RS Medika Insani belum sepenuhnya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Seharusnya pemimpin mendengarkan aspirasi dan masukan dari karyawannya untuk menjadi dasar pengambilan keputusan yang tidak hanya berorientasi pada profitabilitas tetapi juga lebih ke arah kesejahteraan karyawan. Jika ditinjau dari nilai mean sesuai dengan indikator, indikator terkecil variabel kepemimpinan berada pada poin Partisipatif. Kesadaran untuk selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan seharusnya sudah mulai diterapkan untuk menghasilkan proses dan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya.
2. Berdasarkan hasil kuesioner pada variabel budaya organisasi pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata terkecil berada pada pernyataan “Saya mengetahui dengan jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan”. Hal ini

mencerminkan bahwa banyak dari karyawan yang tidak paham dengan *job description* sehingga tidak maksimal dalam melakukan pekerjaan. Manajemen perusahaan seharusnya mempunyai program setiap harinya dalam rangka penguatan dan pemahaman masing-masing karyawan dalam pekerjaannya seperti diskusi pagi masing-masing divisi sebelum melakukan pekerjaan. Jika ditinjau dari nilai mean sesuai dengan indikator, indikator terkecil variabel budaya organisasi berada pada poin Detail. Indikator ini lebih menjelaskan bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cermat, menyeluruh, dan teliti. Seharusnya pada setiap divisi RS Medika Insani mempunyai supervisi untuk meninjau ulang pekerjaan yang sedang dan telah dilakukan karyawan.

3. Berdasarkan hasil kuesioner pada variabel kompetensi pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata terkecil berada pada pernyataan “Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu mengurangi kesalahan yang saya lakukan pada saat bekerja”. Jika ditinjau dari nilai mean sesuai dengan indikator, indikator terkecil variabel kompetensi berada pada poin Pengalaman. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan sebelumnya tidak mempunyai pengalaman pada bidangnya. Seharusnya manajemen RS Medika Insani mempunyai standar dalam proses rekrutmen seperti pengalaman kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Baccal, Robert. 2005. *Performance Management*. Jakarta: GM.
- Bernardin, H.John. Russel. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- Emron Edison, Y. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Falilah, & Wahyono. (2019). Pengaruh Budaya Organsasi, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan di Kabupaten Batang. *Journal.Unnes.Ac.Id*, 8(3), 889–910. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v8i3.35006>
- Fithriana, N., & Adi, A. N. (2020). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Terpadu*. 8(2), 90–97.
- Krisnawati, & Bagia. (2021). *Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan*. 7(1), 29–38.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator. *JURNAL Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Choi, &, & Hyun, C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior As Mediating Effects. *Journal of Reseacrh in Business, Economics, and Education*, 2(1), 283–291. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>

- Rozi, A., Agustin, F., Hindriari, R., Rostikawati, D., & Akbar, I. R. (2020). The Effect Of Leadership On Employee Performance at PT. Stella Satindo In Jakarta. *International Conference on Management and Science*, 1(1), 55–61.
- Santoso, P. B., Zuniawan, A., Wijayanti, L. M., & Hadi, A. (2018). *Influence of Innovative Work Behavior, Leadership Style and Organizational Culture on Performance*. 30–38.
- Septiani, T. A., & Ikhwan, K. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Warta Dharmawangsa*, 15(4), 468–486. <https://doi.org/10.46576/wdw.v15i4.1522>
- Sinta, E. C., & Retno, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja pada Karyawan Sicilian Pizza Cabang Tulungagung. *Dinamika Administrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 3(1), 11–18.
- Soetrisno, A. P., & Gilang, A. (2018). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Dan Bisnis Manajemen*, VIII(1).
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 7(2), 217–230. [https://doi.org/10.47329/jurnal\\_mbe.v7i2.749](https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v7i2.749)
- Wau, N. N. (2011). *Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di*. 3(2), 350–358.