

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kajian Pustaka**

#### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1.1 definisi kinerja**

Kinerja diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang melalui kemampuan dan usaha dalam situasi tertentu. Menurut (Prabu, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2008), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Dessler (2012) mendefinisikan kinerja merupakan sebuah prestasi atau capaian kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerja atau outcome. Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standart kriteria yang ditetapkan.

##### **2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

(Wirawan, 2009) menyatakan kinerja selain dipengaruhi oleh faktor internal juga dipengaruhi oleh faktor eksternal.

1. Faktor internal terdiri dari :
  - a. Kepribadian
  - b. Kompetensi
  - c. Motivasi
2. Faktor eksternal, terdiri dari :
  - a. Komunikasi
  - b. Budaya Organisasi
  - c. Kepemimpinan

Menurut (Rummler dan Brache, 2001) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah (Adamy, 2016) :

1. *Barriers*, yaitu segala sesuatu yang berada di lingkungan karyawan tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses kerja, seperti peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, uraian tugas karyawan dan sebagainya
2. *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan pemahaman karyawan terhadap standart kinerja. dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan perusahaan telah dikomunikasikan dengan para karyawan.
3. *Conssequence*, yaitu hal ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengambil tindakan terhadap karyawan yang berkinerja buruk atau karyawan yang berkinerja baikserta apakah tindakan yang dilakukan

oleh perusahaan memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.

4. *Feedback*, Yaitu hal ini berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan
5. *Knowledge/skill dan Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

(Gomez, 2012) faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yakni (Adamy, 2016) :

1. Faktor kemampuan

Mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan

2. Faktor motivasi

Dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.

### 3. Faktor situasi/sistem

Meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

Menurut (Gibson, 1999) ada tiga variable yang mempengaruhi kinerja (Indrasari, 2017) yaitu :

#### 1. Variable individual yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
- b. Latar belakang: keluarga, tingkat social, penggajian
- c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin

#### 2. Variable organisasional, terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Imbalan
- d. Struktur
- e. Desain pekerjaan

#### 3. Variable psikologis, terdiri dari :

- a. Persepsi
- b. Sikap
- c. Kepribadian
- d. Belajar

e. Motivasi

### 2.1.1.3 Dimensi kinerja

Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan dalam menilai kinerja karena akan bermanfaat bagi banyak pihak.(Wirawan, 2007) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur atau indicator dalam menilai kinerja yaitu :

1. *Kualitas*, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
2. *Kuantitas*, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. *Penggunaan waktu dalam kerja*, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/waktu kerja hilang
4. *Kerja sama* dengan orang lain dalam bekerja.

(Bernardin & Russel, 2000) menyatakan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja yaitu :

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan
2. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kualitas yang dihasilkan
3. *Time Liness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk
4. *Cost-Efectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material dan teknologi) dalam

mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber–sumber organisasi.

5. *Need for Supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi – fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan
6. *Interpersonal Impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Menurut Jerry Harbour (2000) merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek yaitu (Lian, 2017) :

1. *Produktivitas*, yaitu kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa
2. *Kualitas*, Pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.
3. *Ketetapan waktu (timeliness)*, Waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
4. *Putaran waktu*, Waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna/konsumen.
5. *Penggunaan Sumber Daya*, Sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.

6. *Biaya*, Biaya yang diperlukan.

(Indrasari, 2017) menjelaskan konsep yang dijadikan acuan untuk mengukur dan menilai kinerja karyawan dapat melalui :

1. Faktor Kualitas kerja

Yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan. Diukur dari segi ketelitian dan kerapian dalam bekerja, kecepatan dalam penyelesaian pekerjaan, kecakapan dan keterampilan kerja.

2. Faktor kuantitas kerja

Yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Faktor Pengetahuan

Meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Faktor keandalan

Mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin

5. Faktor kehadiran

Melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan-kegiatan rutin di kantor.

## 6. Faktor kerjasama

Melihat bagaimana karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P (2000) aspek yang diukur dalam teori Balanced Scorecard sebagai berikut (Lian, 2017) :

1. *Pengukuran dari aspek keuangan* : biaya administrasi minimal.
2. *Pengukuran dari aspek pelanggan* : kepuasan pelanggan dan pelayanan efektif
3. *Pengukuran dari aspek proses bisnis internal* : sistem kontrol, pengadaan yang efektif dan memenuhi sasaran kebijakan publik.
4. *Pengukuran dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran* : tersedianya informasi pembuatan keputusan strategis, kualitas kerja dan kepuasan pegawai

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa situasi pengukuran kinerja sangat beragam tergantung dari aspek tertentu yang diukur. Akibat kompetensi individunya, kualitas dan kuantitas, kinerja organisasi ataupun kinerja proses dan cara pengukurannya. Karakteristik organisasi juga akan menentukan situasi pengukuran kinerja yang digambarkan.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi**

Menurut (Nimran, 2004) budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan yang mengikat suatu masyarakat.

(Mangkunegara, 2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

(Robbins, 2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota - anggota organisasi dan mejadi suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Menurut (Harlen & Lousyiana, 2015) bahwa Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan falsafah, nilai-nilai, keyakinan, yang dianut serta serta menjadi pedoman dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut (Adamy, 2016) budaya organisasi yang efektif adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut. Pertama, kuat (strong), artinya budaya organisasi yang dibangun mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu yang ada dalam organisasi ke arah tujuan organisasi, serta budaya organisasi mampu mendorong pelaku organisasi serta organisasi itu sendiri untuk memiliki goals, objectives, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, norma- norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama. Kedua, dinamis dan adaptif artinya budaya organisasinya fleksibel dan responsive terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks

#### **2.1.2.2 Awal Mula Budaya Organisasi**

Terciptanya budaya organisasi melalui suatu proses yang panjang dan secara bertahap serta berkelanjutan (Matondang, 2008) :

1. Tahap pertama : Nilai budaya dibawa pendiri

Pada organisasi yang baru berdiri, para pendirinya akan membawa nilai dan norma yang melekat pada dirinya. (kepribadian, kepemimpinan, pandangan dan filosofi hidup maupun gaya hidupnya). Pada tahap ini, pengaruh kebenaran, waktu, ruang, hakekat manusia, aktifitas dan hubungan antar

manusia yang dialami dan diresapi oleh para pendiri, sangat kuat dan dominan dalam mempengaruhi setiap kebijakannya

2. Tahap kedua : Nilai Diperkenalkan

Nilai atau norma yang melekat pada diri pemimpin mulai diperkenalkan kepada anggotanya

3. Tahap ketiga : Nilai Divalidasi

Oleh para anggota organisasi, nilai dan norma ini kemudian dipelajari, dihayati, dan diaplikasikan untuk menghadapi “persoalan” internal dan eksternal organisasi. Pada tahap ini terjadi seleksi dari fenomena sosial yang ada pada organisasi, menjadi fenomena yang bukan budaya dan yang akan menjadi budaya. Apabila divalidasi sukses dan akan dipelajari bersama serta dilaksanakan bersama, itulah yang akan lolos menjadi budaya organisasi.

4. Tahap keempat : Nilai menjadi Budaya

Nilai dan norma yang sudah membuahkan hasil dan terbukti dapat menjadi solusi serta menjadi pegangan bagi seluruh anggotanya.

Nilai dan norma kemudian menjadi asumsi-asumsi dasar bersama, maka budaya organisasi telah diterapkan. Disini terjadi proses perubahan dan nilai-nilai pendukung menjadi asumsi-asumsi dasar bersama, sebagai bentuk budaya organisasi.

5. Tahap kelima : Budaya Ditanamkan

Pada tahap ini bila budaya telah eksis, maka budaya mulai diajarkan dan dipelajari oleh para anggota baru (pimpinan dan staf pendatang baru) melalui suatu proses interaksi sosialisasi, perilaku pimpinan, dan kelompok.

6. Tahap keenam : Budaya Diperkuat

Guna menghadapi persoalan internal dan eksternal organisasi, budaya organisasi harus selalu diperkuat dan dipertahankan, melalui upaya pengelolaan integrasi internal, dipertahankan dan beradaptasi dengan lingkungan luarnya.

7. Tahap ketujuh : Budaya Dipersoalkan

Suatu saat budaya organisasi tidak lagi dapat menjadi solusi yang tepat, karena lingkungan luar telah berubah cepat. Adanya needs untuk melakukan adaptasi, penyesuaian, perubahan dari solusi yang sudah ada

8. Tahap kedelapan : Budaya Dirubah

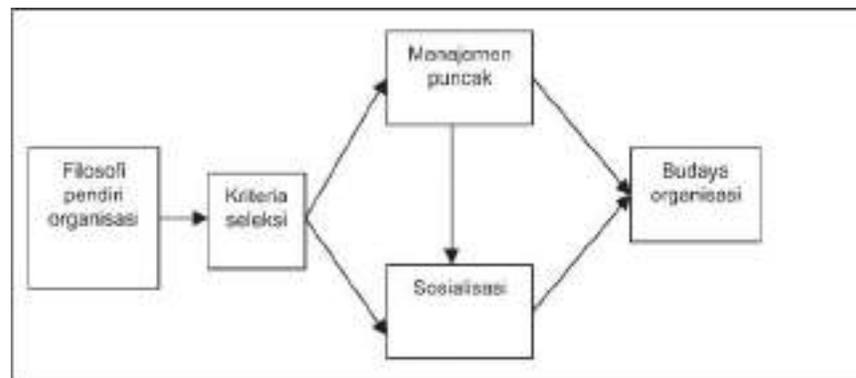
Perubahan budaya organisasi pada akhirnya harus terjadi, bila solusi yang ada tidak lagi dapat menjawab persoalan organisasi yang timbul kemudian. Perubahan dapat terjadi melalui proses yang timbul kemudian. Perubahan dapat terjadi melalui proses evolusi baik yang direncanakan maupun mendadak sesuai dengan pertumbuhan organisasi.

9. Tahap kesembilan : Budaya baru Divalidasi ulang

Perubahan demi perubahan kemudian memunculkan solusi baru, bentuk baru, budaya baru. Apakah itu asimilasi, akulturasi, dan difusi dari dua atau lebih

budaya (etnis, sub budaya, religious, bangsa, kelompok, organisasi, desa, dan kota). Perubahan-perubahan fenomena budaya harus melalui proses validasi ulang serta dibuktikan keberhasilannya. Kemudian dipelajari bersama di lingkungan organisasi.

Bagaimana budaya organisasi terbentuk dapat disimpulkan seperti gambar :

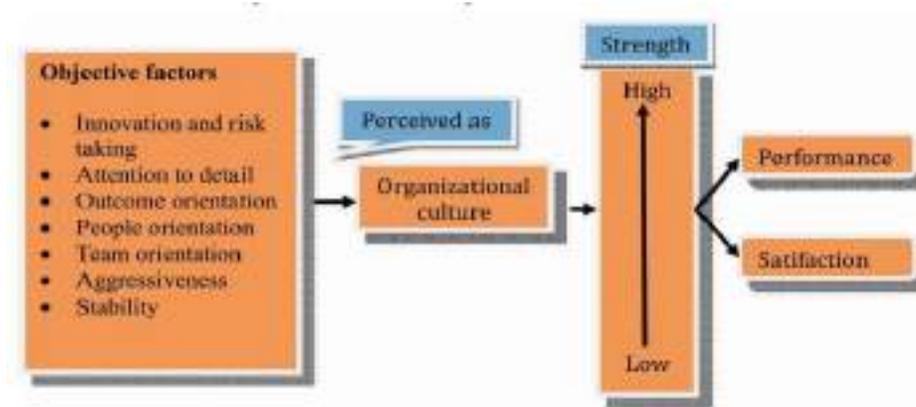


Gambar 2. 1 Proses budaya organisasi terbentuk

### 2.1.2.3 Dimensi Budaya Organisasi

Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan dari perusahaan. Hal itu didukung (Robbin & Judge, 2013) yang mengemukakan karakteristik-karakteristik budaya organisasi diantaranya adalah :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and risk taking*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan mampu dalam memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian
3. Berorientasi pada hasil (*Outcome orientation*) yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*) yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi
5. Berorientasi pada tim (*Team orientation*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim kerja, bukan individu-individu.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*) yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya
7. Stabilitas (*Stability*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan



Gambar 2. 2 Budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja

*Sumber : (Robbins & Judge, 2013)*

Sejauh mana budaya organisasi telah mempengaruhi organisasi dalam menjalankan aktifitas keseharian (Adamy, 2016)ada sepuluh macam karakteristik yang dipakai untuk mengukur keberadaan budaya organisasi yang meliputi :

1. *Inisiatif Individu* Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing- masing anggota organisasi.
2. *Toleransi* Seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dal am pekerjaannya
3. *Pengarahan*, Kejelasan organisasi dalam menentukan tujuan dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya.
4. *Integrasi*, Bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik.

5. *Dukungan manajemen*, Seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
6. *Pengawasan*, Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan
7. *Identitas*, Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi.
8. *Sistem penghargaan*, Alokasi reward yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja karyawan.
9. *Toleransi Terhadap Konflik*, Usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.
10. *Pola Komunikasi*, Komunikasi organisasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Menurut (Robbins, 2008) dalam ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yakni :

1. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dari pada kerja individual

3. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang di ambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi.
4. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkondisi
5. *Control*, yaitu banyaknya/jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk menjadilebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
7. *Reward criteria*, yaitu berapa besar imbalan di alokasikan sesuai dengan kinerja karyawan di bandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau factor-faktor non kinerja lainnya.
8. *Conflict tolerance* yaitu besarnya dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. *Means-endsorientation*, yaitu intensitas manajemen dalam menekankan pada penyebab atau hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang di gunakan untuk mengembangkan hasil.
10. *Open-system focus*, yaitu besarnya pengawasan organisasi dan respon yang di berikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Menurut (Cameron dan Quinn, 2011) membagi budaya organisasi dalam empat profil yaitu (Adamy, 2016) :

1. The Hierarchy Culture

Budaya Hierarchy dicirikan dengan garis wewenang (authority) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar peraturan dan prosedur, controll, dan mekanisme akuntabilitas yang di nilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses, formalisasi yang baku, terdapatnya struktur kerja yang jelas dan seluruh anggota organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja. Dimana seorang pimpinan (leader) yang efektif berperan sebagai koordinator dan penyelenggara (organizer) yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi agar dapat berraktivitas dengan lancar karena, merupakan hal tersebut suatu hal penting dalam organisasi

## 2. The Market Culture

Jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal daripada lingkungan internal. Fokusnya pada permasalahan - permasalahan eksternal yang mencakup pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, pemerintah dan seterusnya. Fokus utama tipe budaya ini adalah kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi. Kesuksesan didefinisikan dari segi pangsa pasar dan penetrasi.

## 3. The Clan Culture

Disebut Clan karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatuapaduan, kepribadian, partisipatif, dan rasakebersamaan, merupakan jenis organisasi dengan budaya Clan. Karakteristik dari jenis organisasi dengan budaya Clan adalah kerja tim,.

Dalam lingkungan budaya Clan dapat dikelola dengan baik melalui kerja tim (tidak individual) dan pengembangan pegawai dan pelanggan dianggap sebagai mitra.

#### 4. The Adhocracy Culture

Adshocracy adalah Adhoc, menunjukkan unit dinamis. Asumsinya adalah inovasi dan memelopori inisiatif yang dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis mengembangkan produk dan jasa baru, dan menyiapkan perubahan – perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuan utama adhocracy adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas.

Dimensi budaya organisasi menurut (Schein, 2004) terdiri dari tiga variabel dimensi yaitu dimensi adaptasi eksternal, dimensi integrase internal, dan dimensi asumsi-asumsi dasar. Lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut (Adamy, 2016):

##### 1. Dimensi Adaptasi Eksternal (*Eksternal Adaptation Task*)

Sesuai teori Edgar H. Schein, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator -indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan.

##### 2. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)

Dimensi Integrasi Internal, indikator -indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/

kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

### 3. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

## **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.3.1 Definisi Gaya kepemimpinan**

Menurut (Bangun, 2012) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan. (Mas'ud, 2004) Leadership (Kepemimpinan) adalah proses yang digunakan pimpinan untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah/bawahannya). (Robbins, 2008) mendefinisikan kepemimpinan (leadership) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan, sedangkan manajemen berkaitan dengan penanggulangan kompleksitas. Ini artinya kepemimpinan tidak hanya berarti memimpin manusia, tetapi juga memimpin perubahan, menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Noor, 2013). Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard (1992)

(Hersey & Blanchard, 1992). gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan orang-orang itu”. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dari kesuksesan suatu organisasi. Flippo (1992) merumuskan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan orang dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

### **2.1.3.2 Tipe Gaya Kepemimpinan**

Penggunaan pendekatan yang beragam atas kepemimpinan. Selain memiliki beragam definisi juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan

(O'Leary, 2001) menyatakan gaya kepemimpinan ada tiga macam yakni (Rahayu, 2020) :

#### 1. Gaya kepemimpinan dictaktor

Pemimpin jenis ini melakukan segala sesuatu berdasarkan paksaan atau secara kekuasaan mutlak. Tegasnya pemimpin menentukan segala-galanya baik mengenai aktivitas, kebijakan, keputusan, sedangkan orang yang dipimpinya hanya menerima instruksi, pemberitahuan, tugas serta perintah yang harus dikerjakan, tanpa boleh membantah. Gaya kepemimpinan diktator sering juga disebut otoriter, totaliter, dan tirani. Ciri-ciri kepemimpinan diktator adalah :

##### A. Tidak diperkenankan bertanya

Diktator menetapkan hukum di dalam kelompoknya dan mengharapakan setiap orang melakukannya tanpa mempertanyakan kewenangannya.

##### B. Pengetahuan adalah kekuatan

Diktator dengan tepat mempercayai pengetahuan adalah salah satu kunci kekuasaan. Karena alasan ini, diktator seringkali menyimpan sendiri pengetahuan yang sangat penting dari suatu unit atau organisasi dan menyebarkan bagian-bagian informasi hanya pada basis yang perlu diketahui

### C. Tidak boleh ada kesalahan

Diktator selalu mengharapkan kualitas kerja yang paling tinggi.

Kesalahan tidak akan ditoleransi. Kesalahan biasanya berakhir dengan penghentian atau suatu bentuk hukuman lain terhadap pribadi pelaku.

## 2. Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu kesatuan. Artinya, sang pemimpin melakukan suatu kebijakan tidak cukup hanya berbicara, tetapi berdasarkan konstitusi atau peraturan yang telah disepakati bersama bukan berdasarkan kemauan sendiri atau kekuatan sendiri(kekerasan).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis, sebagai berikut :

### a. Partisipasi

Pemimpin melibatkan tim di dalam sebagian besar aspek bisnis, memastikan bahwa setiap anggota tim sama-sama menyadari apa yang sedang terjadi di seluruh unit.

### b. Mendorong perdebatan

Pemimpin mengakui nilai perdebatan dan kompetisi dan mendorong para anggota tim untuk berperan serta dalam menyusun arah baru untuk unit mereka

c. Kekuasaan memveto

Kekuasaan mutlak sang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan ini mendapatkan tambahan sebutan “relatif”. Meskipun pemimpin mendorong adanya partisipasi, pada akhirnya dirinyalah yang membuat keputusan akhir atas.

3. Gaya kepemimpinan kemitraan

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kemitraan yakni sebagai berikut:

a. Kesejajaran

Pemimpin tidak lebih daripada anggota kelompok yang lain, seseorang yang mungkin memiliki pengalaman lebih, tentu saja, tetapi juga seorang yang tidak menarik bobot yang lebih besar dibandingkan pribadi-pribadi lain dalam kelompok.

b. Visi kelompok

Semua anggota kelompok berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan dalam menetapkan arah untuk unit.

c. Berbagi tanggung jawab

Semua anggota kelompok bertanggung jawab atas hasil-hasil dan dampak-dampak dari tindakan kelompok.

Menurut (Liipit dan White dalam Sutarto, 1989), berpendapat bahwa terdapat tiga macam gaya kepemimpinan dalam aspek kekuasaan dan wewenang yaitu (Rahayu, 2020) :

## 1. Gaya kepemimpinan otokratik

Menurut (Tannenbaum dan Schmidt dalam Dharma, 1998: 102) mendefinisikan gaya kepemimpinan otokratik sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada tugas dan kekuasaannya berpusat pada satu ujung, sehingga semua kebijaksanaan ditentukan sendiri oleh pemimpin sedangkan definisi gaya kepemimpinan otokratik yang lain adalah sebagai berikut : Gaya kepemimpinan otokratik adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan 13 oleh pimpinan (Sutarto, 1989: 73).

Dalam gaya kepemimpinan otokratik ini pemimpin atau manajer bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai, sehingga pemimpin memegang kekuasaan mutlak. Hal ini mengakibatkan kreativitas karyawan terkunci dan segala kegiatan tergantung manajer. Gaya kepemimpinan otokratik sangat cocok untuk digunakan dalam situasi- situasi kritis dimana ada masalah yang menuntut penyelesaian dengan tegas dan tepat. Menurut gaya kepemimpinan otokratik ini, semua karyawan yang terlibat dalam usaha bersama tersebut hanya menerima tugas dan pekerjaan dari manajer mereka. Karyawan hanya melaksanakannya saja (Mmangunhardjana, 1999 : 28)

Ciri-ciri kepemimpinan otokratik sebagai berikut :

- a. Wewenang mutlak terpusat pada manajer.

- b. Keputusan dibuat oleh manager
- c. Kebijaksanaan dibuat oleh manager
- d. Komunikasi berjalan searah
- e. Pengawasan terhadap tingkah laku, perbuatan atau kegiatan
- f. Prakarsa harus selalu dari manager
- g. Karyawan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan ide
- h. Tugas bagi karyawan diberikan secara instruksi
- i. Manager menuntut prestasi sempurna dari karyawan secara mutlak
- j. Cenderung ada paksaan, ancaman, dan hukuman
- k. Kasar dalam bertindak dan kaku dalam bersikap
- l. Tanggung jawab keberhasilan perusahaan/ organisasi dipikul oleh manager

Kelebihan dari gaya kepemimpinan otokratik adalah pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat dan tegas. Sedangkan kekurangannya adalah suasana didalam organisasi menjadi tampak tegang dan kaku, menimbulkan ketidakpuasan karyawan karena dalam pengambilan keputusan karyawan tidak dilibatkan sehingga keputusan yang diambil manajer terkadang bagi karyawan dirasa sebagai suatu hal yang dipaksakan, selain itu bisa juga merusak morak karyawan, meniadakan inisiatif, sering menimbulkan permusuhan dan keluhan.

## 2. Gaya kepemimpinan demokratis

Para ahli manajemen banyak mengemukakan pendapat mengenai pengertian gaya kepemimpinan demokratis. Menurut (Tannenbaum dan Schmidt dalam Dharma, 1998: 103). Gaya kepemimpinan demokratis didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan manusia. Kepuasan pemimpin berasal dari kelompok yang dipimpin, yang pada dasarnya dapat menggerakkan diri dan kreatif di tempat kerja, sehingga kebijaksanaan terbuka bagi kelompok. Para ahli yang lain berpendapat bahwa gaya kepemimpinan demokratis didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara manajer dan karyawan (Sutarto, 1989:75). Gaya kepemimpinan demokratis ini sangat cocok untuk diterapkan apabila perusahaan tersebut menghadapi masalah yang membutuhkan pemikiran yang banyak dan keterlibatan tinggi dari karyawan dalam pelaksanaannya. Menurut gaya kepemimpinan demokratis, perincian tugas dan pekerjaan itu tersusun melalui pembicaraan bersama dan dilaksanakan sesuai dengan pembicaraan bersama itu tanpa menutup kemungkinan untuk terjadi perubahan dalam pelaksanaannya (Mangunhardjana, 1999:28).

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis ini adalah :

- a. Wewenang manager tidak mutlak

- b. Manager bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada karyawan
- c. Keputusan dibuat bersama antara manager dan karyawan
- d. Kebijakan dibuat bersama antara manager dan karyawan
- e. Komunikasi berjalan dua arah
- f. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, dan kegiatan karyawan dilakukan secara wajar
- g. Banyak kesempatan dari karyawan untuk menyampaikan ide, pendapat, pertimbangan, dan saran
- h. Pujian dan kritik seimbang
- i. Manager mendorong prestasi sempurna dari karyawannya
- j. Manager memperhatikan perasaan
- k. Terdapat rasa saling percaya, saling menghormati dan menghargai

Kelebihan gaya kepemimpinan demokratik ini adalah tumbuhnya rasa ikut memiliki, karena manajer selalu berusaha melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan selain itu juga akan terbina moral yang tinggi. Adapun kekurangan dari gaya kepemimpinan demokratik ini adalah pengambilan keputusan dan tindakan kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat pun terkadang bukan merupakan keputusan yang baik

### 3. Gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*)

Gaya kepemimpinan *laissez faire* atau gaya kepemimpinan bebas kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Pemimpin kebebasan ini berpandangan bahwa pada umumnya perusahaan/ organisasi akan berjalan dengan sendirinya, karena para karyawan terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa, yang mengetahui apa yang menjadi tujuan dari perusahaan, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus dikerjakan oleh masing-masing karyawan dan seorang manajer tidak perlu sering melakukan intervensi dalam perusahaan/ organisasi.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah :

- a. Manager melakukan perannya secara pasif
- b. Manager memberikan kebebasan penuh kepada karyawannya
- c. Manager menyerahkan tanggungjawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan
- d. Karyawan dituntut untuk memiliki keahlian yang tinggi

Menurut (Harsey dan Blanchard, 1969) terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu (Rahayu, 2020):

#### 1. Gaya kepemimpinan instruksi

Seseorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peran dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

#### 2. Gaya kepemimpinan konsultasi

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak dukungan. Pimpinan dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Dalam gaya ini masih harus memerikan pengawasan dan pengarahan dalam menyelesaikan tugas-tugas pengikutnya.

#### 3. Gaya kepemimpinan partisipasi

Perilaku pemimpin yang menekan pada banyak member dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha dalam menyelesaikan tugas.

#### 4. Gaya kepemimpinan delegasi

Gaya kepemimpinan ini pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan.

Menurut Sunita (1997) mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi, yaitu (Khotimah, 2021):

1. Gaya otoriter

Yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.

2. Gaya Pengasuh

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.

3. Gaya Berorientasi pada tugas

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas

4. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan, gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

(Aranda, 2017)mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu :

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut.

Karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu :

- a. Penghargaan kontingen, yaitu kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian atau prestasi.
- b. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif), yaitu: mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif
- c. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif), yaitu: intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Sesuka hati, yaitu: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional lebih mendasar pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya.

Karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional (Aranda, 2017) :

- a. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

- b. Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- c. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati
- d. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati

## **2.2 Ringkasan Peneliti Terdahulu**

Studi literature yang penulis lakukan berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Perawat Pelaksana di Rumah Sakit”. Adapun beberapa literature yang memiliki kesamaan tema yang penulis baca sebagai berikut :

### **A. Jurnal 1**

Judul literature : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis Minahasa Utara

Ditulis oleh : (Ferdinan S. Tewal, Silvy L. Mandey, A. Joy. M. Rattu

Tahun publikasi : 2017

Universitas : Sam Ratulangi Manado

Penelitian ini diambil sebagai bahan untuk review dikarenakan memiliki tujuan dan topik yang sama dengan peneliti. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan efek budaya organisasi kepemimpinan, dan motivasi sebagian dan secara bersamaan pada kinerja perawat Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis Utara Minahasa. Data yang digunakan dalam penelitian ini melalui wawancara dan kuesioner. Populasi dari studi ini adalah paramedis perawat (perawat dan bidan) di Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis, berjumlah 73 orang. Metode sampling pengukuran yang digunakan adalah teknik sampling disengaja dengan jumlah sampel responden 44. Data dianalisis menggunakan beberapa teknik analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja perawat. Selanjutnya, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi secara simultan berpengaruh perawat kinerja yang signifikan. (Tewal et al., 2017)

## **B. Jurnal 2**

Judul literature :Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (Studi Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro)

Ditulis oleh : Karnila Ali, Didiek Wijaya Agustian

Tahun publikasi : 2018

Universitas : Muhammadiyah Metro

Penelitian ini diambil sebagai bahan untuk review dikarenakan memiliki tujuan dan topik yang sama dengan peneliti. Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan sebanyak 93 dari populasi 170 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode SEM (Structural Equations Modeling). Dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa (1). budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (2). gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3). Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Ali & Agustian, 2018)

### **C. Jurnal 3**

Judul literature :Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap

Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Keperawatan Rsud  
Tugurejo Semarang)

Ditulis oleh : Pribadi Darmawan Insan, Ahyar Yuniawan

Tahun publikasi : 2016

Universitas : Universitas Diponegoro

Penelitian ini diambil sebagai bahan untuk review dikarenakan memiliki tujuan dan topik yang sama dengan peneliti. Permasalahan yang terjadi di rumah sakit Tugurejo Semarang adalah kinerja karyawan keperawatan kurang maksimal. Hal itu ditunjukkan dari banyaknya keluhan dari pelanggan yang masuk ke manajemen rumah sakit Tugurejo Semarang dimana sebagian besar keluhan diarahkan pada keperawatan RSUD Tugurejo Semarang. Kinerja karyawan yang kurang maksimal diperkirakan disebabkan karena beberapa faktor yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan keperawatan RSUD Tugurejo Semarang. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan RSUD Tugurejo Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive random sampling. Sampel kriteria yang diambil adalah karyawan bagian keperawatan RSUD Tugurejo Semarang

yang berjumlah 73 perawat. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis data menggunakan beberapa analisis regresi linear. Berdasarkan penelitian ini, lingkungan kerja, kompensasi dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan keperawatan RSUD Tugurejo Semarang, padahal gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan keperawatan RSUD Tugurejo Semarang. Kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi sebesar 86,5%. (Insan & Yuniawan, 2016)

#### **D. Jurnal 4**

Judul literature : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru

Ditulis oleh : Tiara Thita Lousyiana, Harlen

Tahun Publikasi : 2015

Universitas : Universitas Riau

Penelitian ini diambil sebagai bahan untuk review dikarenakan memiliki tujuan dan topik yang sama dengan peneliti. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi hingga kepuasan kerja dan kinerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, berjumlah 196 orang. Data utama

dikumpulkan oleh kuesioner sebagai instrumen untuk membuktikan hasil penelitian, untuk menguji hipotesis menggunakan analisis jalur dengan SPSS. Teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah cluster sampling (104 perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru sebagai sampel). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina, 2) Hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak secara langsung melalui perawat kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah variabel mediasi yang kuat antara gaya kepemimpinan pada kinerja perawat, 3) Budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, 4) Melalui kepuasan kerja, budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja perawat, dapat disimpulkan, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antar budaya organisasi terhadap kinerja perawat, 5) Kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja perawat RSUD Islam Ibnu Sina. (Harlen & Lousyiana, 2015)

#### **E. Jurnal 5**

Judul literature : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Pondok Indah

Ditulis oleh : Enny Khotimah

Tahun publikasi : 2021

Universitas : Borobudur Jakarta

Diambil sebagai bahan untuk review dikarenakan memiliki tujuan dan topik yang sama dengan peneliti. Penelitian ini mengkaji efek gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pelatihan kinerja karyawan di Rumah Sakit Pondok Indah. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Pondok Indah Jakarta Selatan. Populasi penelitian ini berada di Divisi Pelayanan Pegawai Perhotelan jurusan dan Laboratorium di Rumah Sakit Pondok Indah. Populasi studi berjumlah 140 orang. Sedangkan sampel penelitian sebanyak 104 orang. Penelitian ini menggunakan metode random sampling proporsional dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Hasil tes menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pelatihan adalah penentu variabel kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan sebagian tidak mempengaruhi kinerja karyawan, budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan, melatih pengaruh yang kuat pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pelatihan bersama berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi perhotelan dan Jurusan Pelayanan Laboratorium di Rumah Sakit Pondok Indah.(Khotimah, 2021)

#### **F. Jurnal 6**

Judul literature : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja

## Karyawan Pada Rumah Sakit Katolik Santo Antonius

### Karang Ujung Ampenan

Ditulis oleh : Egenius Siba, Thatok Asmony, Alamsyah

Tahun publikasi : 2016

Universitas : Universitas Mataram

Penelitian ini diambil sebagai bahan untuk review dikarenakan memiliki tujuan dan topik yang sama dengan peneliti. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan efek signifikan secara parsial dan bersamaan serta efek dominan dari variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja nonfisik pada kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Katolik Santo Antonius Karang Ujung Ampenan. Penelitian ini adalah studi penjelasan dengan 89 sampel yang dipilih dari 115 yang dikumpulkan melalui questionnaires dan dianalisis dengan beberapa regresi linear, f-test, t-test dan tes R<sup>2</sup>. Penelitian menunjukkan bahwa ada efek signifikan sebagian dan bersamaan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja nonfisik pada kepuasan kerja Rumah Sakit Katolik Santo Antonius Karang Ujung Ampenan, dan lingkungan kerja non fisik memiliki efek paling dominan pada kepuasan kerja Rumah Sakit Katolik Santo Antonius Karang Ujung Ampenan.(Siba et al., 2016)

**G. Jurnal 7**

Judul literature :Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi serta motivasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Ditulis oleh : Rieka Reskantika, Ardi Paminto, Yana Ulfah

Tahun publikasi : 2019

Universitas : UniversitasMulawarman

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan Rumah Sakit Pertamina Balikpapan. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatory (explanatory research) yaitu penelitian untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh antar variabel yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis, alat analisis menggunakan Smart-PLS 3.0 dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif analisis jalur. Sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 64 dan dapat mewakili keberadaan populasi, yaitu karyawan Rumah Sakit Pertamina Balikpapan yang diminta untuk memberi respon kuesioner dan dilengkapi dengan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan Rumah Sakit Pertamina Balikpapan.(Reskantika et al., 2019)

**H. Jurnal 8**

Judul literature : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Kudungga Kabupaten Kutai Timur

Ditulis oleh : Juanti

Tahun publikasi : 2017

Universitas : Muhammadiyah Surakarta

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Kudungga Kutai Timur secara parsial. Penelitian menggunakan metode survei, yang dianalisa dengan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisa regresi linier berganda, uji t dan uji koefisien determinasi dengan menggunakan SPSS for Windows versi 16. Sampel yang digunakan sebesar 80 karyawan dengan menggunakan purposive sampling. Kesimpulan penelitian ini adalah kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Kudungga, sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Kudungga Kutai Timur.(Juanti, 2017)

**I. Jurnal 9**

Judul literature : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen

Organisasi pada Perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina  
Pekanbaru

Ditulis oleh : Aldisal Aranda

Tahun Publikasi : 2017

Universitas : Universitas Riau, Pekanbaru

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Perawat (Study at Islam Ibnu Sina Hospital Pekanbaru.) Ada variabel independen dalam penelitian ini seperti Transformasional Leadership (X1), Organizational Culture (X2), Job Satisfaction (X3) dan Nurse Organizational Commitment (Y) sebagai dependent variabel. Populasi penelitian ini adalah perawat di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dan total sampelnya 108 orang. Metode regresi dipilih untuk analisis data oleh SPSS versi 21. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja baik secara bersamaan maupun sebagian memiliki efek dengan Komitmen Organisasi Perawat di RS Islam Ibnu Sina Pekanbaru.. Budaya Organisasi adalah faktor dominan terhadap Komitmen Organisasi Perawat. Harapan penelitian ini adalah Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru harus meningkatkan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja di

kalangan perawat dalam rangka meningkatkan Komitmen Organisasi Perawat.  
(Aranda, 2017)

#### **J. Jurnal 10**

Judul literature : Analisis Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Islami Pegawai Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Moderating Variabel (Studi Pada Rumah Sakit Islam Siti Hajar Mataram)

Ditulis Oleh : M. Aswadi, Lalu Suparman, Zainal Abidin

Tahun Publikasi : 2017

Universitas : Universitas Mataram

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan pentingnya efek kepemimpinan Islam terhadap kinerja Islam, menganalisis dan menentukan pentingnya efek etos kerja Islam pada kinerja Islam, menganalisis dan menentukan signifikansi efek budaya organisasi Islam pada kinerja Islam, menganalisis menentukan pentingnya kepemimpinan pada kinerja Islam dengan budaya organisasi Islam sebagai moderat , dan menganalisis dan menentukan signifikansi efek etos kerja Islam pada kinerja Islam dengan budaya organisasi Islam sebagai variabel moderat. Populasi penelitian ini adalah 261 karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Islam Siti Hajar Mataram. Sampelnya adalah 72 responden. Analisis tersebut adalah

kinerja untuk memeriksa hipotesis dengan analisis PLS-SEM menggunakan smartPLS 3.0. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam memiliki efek positif tetapi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja Islam, etos kerja Islam memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja Islam, budaya organisasi Islam memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja Islam, budaya organisasi Islam tidak memperkuat efek kepemimpinan Islam pada kinerja Islam, sementara budaya organisasi Islam memperkuat efek etos kerja Islam pada kinerja Islam. (Aswadi et al., 2017)

#### **K. Jurnal 11**

Judul literature :Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram

Ditulis oleh : Apriliani Hardiyanti, Surati, Mukmin Suyatni

Tahun Publikasi : 2016

Universitas : Universitas Mataram

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efek Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Role Of Conduct Extras (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan (dokter, perawat, bidan), yang berjumlah 246 karyawan dengan teknik sampling yang

Proporsional Random Sampling adalah 71 karyawan. Jenis penelitian ini adalah studi kausalitas asosiatif. Alat pengumpulan data adalah kuesioner yang berisi pertanyaan tentang variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Ekstra Peran Perilaku (OCB) dan Komitmen Organisasi. Analisis data dilakukan dengan Pemangkasan Model Analisis Jalur menggunakan SPSS AMOS. Analisis menemukan bahwa budaya organisasi positif dan signifikan berpengaruh pada perilaku peran ekstra (OCB). Budaya organisasi positif dan berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan tidak ada efek positif yang signifikan pada perilaku peran ekstra (OCB). Gaya kepemimpinan transformasional positif dan berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Motivasi kerja positif dan signifikan berpengaruh pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi dan efek positif yang signifikan terhadap Perilaku Peran Ekstra (OCB). Gaya Kepemimpinan Organisasi dan Transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap Perilaku Peran Ekstra (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.(Hardiyanti et al., 2016)