

## **ANALISIS DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS: KEPERAWATAN RS ANGGOTA HERMINA TAHUN 2015)**

**Oktapianti <sup>1)</sup>  
Ignatius Jeffrey <sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Program Pascasarjana, Universitas Mercu Buana Jakarta  
e-mail: oktapianti\_okta@yahoo.co.id

<sup>2)</sup>Program Pascasarjana, Universitas Mercu Buana Jakarta  
e-mail: gec.information@gmail.com

### ***Abstract***

*Success or failure of a company is determined by the leader. Good leadership in an organization is, supposed to be, also supported by the work culture of the employees in that company. The stronger the leadership style applied and supported by the implementation of good work culture, can improve the performance of employees, and ultimately the achievement of the company. The aim of this research is to analyze the impact of leadership style and work culture on employee performance in the field of nursing at Hermina Hospital members. The variable in this research is transformational leadership style (X1) and work culture (X2), as well as employee performance (Y). Samples used as many as 173 respondents from 21 Hermina Hospital members with census techniques. Data is collected using questionnaires, then analyzed by using multiple linear regression statistical methods. The Results showed there were a positive influence of leadership style on employee performance and positive influence of work culture on employee performance. However, compared to the amount of work culture, the style of leadership has a greater influence on performance, with the influence score of 30.6 %.*

***Keywords:*** leadership style, work culture, employee performance

### **PENDAHULUAN**

Profesionalisme karyawan, sistem manajemen dan kepemimpinan menjadi poin utama dalam maju mundurnya sebuah perusahaan. Menurut Daft Richard (2007:384) peran kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang penting karena memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi dan memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi.

Seorang pemimpin juga harus memiliki sikap fleksibel dalam memainkan perannya untuk mengenal dan memahami kompetensi orang-orang yang dipimpin dengan kata lain pahami sikap dan kemampuan mereka, hal ini akan memudahkan pimpinan dalam memberikan penugasan secara tepat, sebab berbeda kemampuan maka akan berbeda juga model kepemimpinan yang dimainkan (Hersey-Blanchard, 2006:276) dan jika hal ini dipedomani dan dilaksanakan secara efektif-efisien oleh seorang pemimpin maka kinerja karyawan akan terus meningkat dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Kinerja suatu perusahaan dapat optimal tidak terlepas dari kemampuan pemimpin dalam memainkan empat fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau yang sering disebut dengan kepemimpinan dan pengendalian dapat dijalankan dengan baik serta kompetensi seluruh orang-orang yang bekerja didalam organisasi (Daft Richard, 2007:384).

Peranan pimpinan keperawatan sangat penting dan menentukan kualitas pelayanan rumah sakit. Lingkup tugas pimpinan keperawatan meliputi hampir seluruh kegiatan pelayanan keperawatan yang dilakukan oleh tenaga keperawatan yang berhubungan langsung dengan pasien. Dari beberapa *customer* yang dilayani, maka pasien merupakan pelanggan utama rumah sakit. Kepala Perawat sebagai manajer lini pertama yang berhubungan langsung dengan pasien, maka peran pimpinan keperawatan sangat besar dalam meningkatkan kompetensi kepala perawat melalui pengarahan/bimbingan/ pengendalian, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ida Ayu (2010:12) tentang pengaruh motivasi pimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

**Tabel 1. Data Rata-Rata Pencapaian Mutu Pelayanan Keperawatan RS Anggota Hermina TW II 2013 – TW II 2015**

NO	RS ANGGOTA HERMINA	PENCAPAIAN MUTU PELAYANAN %	
		STANDAR	REALISASI
1	RSIA Hermina Jatinegara	80 %	72,11%
2	RSIA Hermina Podomoro	80%	57,16%
3	RS Hermina Bekasi	80%	79,76%
4	RS Hermina Depok	80%	61,04%
5	RS Hermina DM	80%	54,26%
6	RSIA Hermina Bogor	80 %	72,86%
7	RSIA Hermina Pasteur	80%	66,72%
8	RS Hermina Pandanaran	80%	70,29%
9	RS Hermina TP (Malang)	80%	68,28%
10	RS Hermina Sukabumi	80%	55,24%
11	RS Hermina Tangerang	80 %	80,64%
12	RS Hermina Grand Wisata	80%	68,06%
13	RS Hermina Arcamanik	80%	66,90%
14	RS Hermina Galaxy	80%	50,13
15	RS Hermina Palembang	80%	54,22%
16	RSIA Hermina Ciputat	80%	74,93%
17	RS Hermina Mekarsari	80%	73,02%
18	RS Hermina Serpong	80%	63,07%
19	RS Hermina Banyumanik	80%	59,38%
20	RS Hermina Solo	80%	48,54%
21	RS Hermina Ciruas	80%	35,66%

Sumber: Data Laporan Bagian Mutu Dept Keperawatan (2015)

Dari berbagai teori kepemimpinan diatas pimpinan keperawatan sebagai atasan langsung dari kepala perawat harus mampu menjalankan peran sebagai pimpinan yang dapat menjaga dan meningkatkan kinerja kepala perawat sehingga permasalahan berikut tidak terjadi diantaranya masih ada bawahan yang mengeluh tentang peran dan fungsi pimpinan yang kurang baik seperti data yang teridentifikasi yaitu sebesar 55,8% kepala perawat menyampaikan bahwa pimpinan keperawatan dalam mengambil keputusan kurang melibatkan bawahannya, sebesar 67,4%

kepala perawat menyampaikan kurang mendapatkan bimbingan maupun pengarahan dari pimpinan keperawatan serta sebesar 31,4% kepala perawat menyampaikan bahwa pimpinan keperawatan dalam memberikan penilaian kompetensi tidak melihat hasil kerja secara objektif. Dari permasalahan tersebut dapat mempengaruhi kinerja kepala perawat yang tidak mencapai sasaran yang ditetapkan seperti dalam tabel 1 diatas.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit anggota Hermina.
2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit anggota Hermina.
3. Pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit anggota Hermina.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Sudaryono (2014:204) menyatakan tentang kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan sebab zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman dimana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikan secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki kemampuan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri, menurut Aan Komariah, Cepi Triatna (2005:18). Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang baik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu konsep yang telah menjadi penting dalam dua decade terakhir ini, dan juga dihubungkan dengan kepemimpinan visioner dan karismatik. Kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan suatu visi yang atraktif bagi masa depan adalah elemen utama dari kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dan Avolio, 2004, dalam buku Sudaryono "Leadership" (2014:206) menyebutkan empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized influence*. Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.
2. *Inspiration motivation*. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

3. *Intellectual stimulation*. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan kemampuan bawahan.

### **Budaya Organisasi dan Budaya Kerja**

Budaya organisasi dan budaya kerja merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, hal ini sesuai dengan pendapat Djokosantoso Moeljono dalam buku Sudaryono "Leadership" (2014:295) yang menyatakan bahwa budaya organisasi asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Proses perkembangan budaya korporat dipengaruhi oleh factor-faktor kebijaksanaan perusahaan (*corporate wisdom*), gaya perusahaan (*corporate style*) dan jati diri perusahaan (*corporate identity*) serta budaya organisasi yang pada gilirannya akan melahirkan budaya kerja.

Menurut Schein, Edgar H, 2010 dalam buku Sudaryono "Leadership" (2014:295) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein juga menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya pendapat Schein, Edgar H, dalam buku Sudaryono "Leadership" (2014:299) menyatakan bahwa budaya terdiri dari 3 (tiga) lapisan atau tingkatan, yaitu:

1. *Artefacts*, tingkat pertama/tingkat permukaan yang mencakup seluruh fonomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan ketika seseorang berhadapan dengan kelompok baru dengan budaya yang tidak *familiar*. Artifak meliputi produk - produk berwujud seperti arsitektur dari lingkungan fisik, bahasa, teknologi dan produk-produknya, kreasi artistik serta gaya-gaya yang terkandung dalam pakaian, perilaku sopan santun, ekspresi emosional. Level ini perilaku kasat mata dari kelompok dan proses organisasional dimana perilaku tersebut menjadi rutin.
2. *Espoused Values*, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Semua pembelajaran kelompok pada akhirnya mencerminkan nilai-nilai asli seseorang, perasaan seseorang akan apa yang sebaiknya berbeda dengan apa yang ada, misalnya ketika kelompok menghadapi tugas baru atau masalah baru, solusi pertama yang diajukan untuk mengatasinya mencerminkan beberapa asumsi dari individu tentang apa yang benar dan salah dan yang menang adalah individu atau kelompok yang menerapkan pendekatan tertentu dalam menyelesaikan masalah.
3. *Underlying Assumption*, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap - tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.

Setiap budaya kelompok dapat dipelajari pada ketiga level ini yaitu level artifak-artifak, level nilai-nilai dan level asumsi-asumsi dasar. Bila kita tidak memahami pola asumsi - asumsi dasar yang berlaku, maka kita tidak tahu bagaimana menafsirkan artifak-artifak dengan benar, atau seberapa besar keyakinan yang diberikan terhadap nilai-nilai yang dicanangkan. Budaya organisasi menurut Robbins and Judge (2007:171). Karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Inovation and risk taking*, (inovasi dan pengambilan risiko), yaitu tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail* (memperhatikan detail), adalah tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi pada hasil), yaitu tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil bukan pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. *People orientation* (orientasi kepada orang), yaitu tingkat pengambilan keputusan oleh dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang - orang di dalam organisasi.
5. *Team orientation* (orientasi pada tim), yaitu tingkat aktifitas kerja di organisir dalam tim dari pada individu.
6. *Aggressiveness* (keagresifan), yaitu tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. *Stability* (Stabilitas), yaitu tingkat aktifitas organisasional menekankan pada mempertahankan status *quo* yang kontras dengan pertumbuhan.

### **Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, yang memberikan pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Armstrong, Michael (2009:164) Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Selain hal tersebut kinerja juga erat kaitannya dengan tingkat pengetahuan, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab, kerja sama antara pegawai, produktifitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Pendapat lain tentang kinerja yang dikutip dari Rivai, *at,al* (2011:289) mengemukakan bahwa kinerja merupakan pelaksanaan fungsi - fungsi yang dituntut, atau suatu perbuatan, prestasi dan pameran umum keterampilan.

Menurut Moeheriono (2012:116) kinerja juga menjadi indikator untuk mengetahui keberhasilan dari pekerjaan, sebagai nilai/karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output/outcome* suatu kegiatan, menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan serta menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **Hipotesis**

Berdasarkan kajian teori di atas, maka penelitian ini akan menguji empat hipotesis sebagai berikut:

- H1: Diduga adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari implementasi gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dibidang Keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina.
- H2: Diduga adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari implementasi budaya kerja dengan kinerja karyawan dibidang Keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina.
- H3: Diduga adanya hubungan yang positif dan signifikan antara implementasi gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan dengan kinerja karyawan dibidang Keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode potong lintang (*cross sectional*) atas data sensus, Wibowo (2007:56). Penelitian analitik bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan dibidang Keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina tahun 2015.

### **Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Sugiyono (2005:55) populasi adalah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu, maka populasi adalah obyek penelitian yang akan diteliti serta memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala perawat yang bekerja di 21 Rumah Sakit anggota Hermina yang berjumlah 194 orang yang akan menjadi responden pengisian kuesioner sehingga penelitian ini adalah penelitian sensus yang diharapkan hasilnya dapat cenderung lebih mendekati nilai sesungguhnya serta dapat memperkecil terjadinya kesalahan/ penyimpangan terhadap nilai populasi, Usman & Akbar (2008:67).

### **Teknik Analisa Data**

Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif. Analisa data kuantitatif digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh dari angka-angka karena pengolahan data menggunakan metode statistic regresi linear berganda. Namun sebelum dilakukan uji statistik terlebih dahulu dilakukan dengan uji asumsi klasik untuk menjawab pertanyaan apakah model analisis regresi tersebut sudah memenuhi syarat-syarat yang berlaku dan dalam penelitian ini uji asumsi klasik terfokus pada uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedositas dan uji linieritas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Data Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

Analisis terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dilakukan untuk mengetahui dimensi kepemimpinan yang paling dominan dari pimpinan keperawatan RS anggota Hermina sehingga dapat menjadi pedoman dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai pimpinan. Berdasarkan data rangkuman dari empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional dalam tabel 2 dibawah ini menunjukkan respon yang cukup baik, hal ini terlihat dari rata-rata hasil tanggapan responden sebanyak 66,6% memberikan tanggapan pada skala sangat setuju-setuju, sebanyak 23,0% pada skala biasa-biasa atau netral dan pada skala tidak setuju-sangat tidak setuju sebanyak 10,4%. Berdasarkan besarnya prosentasi setuju dari responden tersebut dapat diartikan bahwa dalam suatu unit pelayanan keperawatan figur dari seorang pimpinan yang baik telah terimplementasi dilingkungan keperawatan RS anggota Hermina.



**Tabel 2. Rangkuman Tanggapan Responden tentang Pernyataan Gaya Kepemimpinan Transformasional di Bidang Keperawatan RS Anggota Hermina**

NO	DIMENSI	PROSENTASI JAWABAN					N
		SS	S	BB	TS	STS	
1	<i>Idealized Influence</i>	21,5%	38,7%	30,0%	8,0%	1,8%	100%
2	<i>Inspiration Motivation</i>	28,0%	34,1%	24,8%	11,8%	1,3%	100%
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	32,5%	41,0%	17,1%	9,1%	0,3%	100%
4	<i>Individualized Consideration</i>	27,0%	43,8%	20,0%	9,1%	0,1%	100%
	Jumlah	109%	157,6%	91,9%	38,0%	3,5%	400%
	Rata-rata	27,2%	39,4%	23,0%	9,5%	0,9%	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Penulis (2015)

### Analisis Data Variabel Budaya Kerja (X2)

Analisis terhadap *variable* budaya kerja karyawan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar komitmen karyawan dibidang keperawatan RS anggota Hermina untuk menerapkan budaya kerja dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagai karyawan.

**Tabel 3. Rangkuman Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Budaya Kerja Karyawan di Bidang Keperawatan RS Anggota Hermina**

NO	DIMENSI	PROSENTASI JAWABAN					N
		SS	S	BB	TS	STS	
1	Bekerja penuh inovasi	33,1%	33,7%	25,3%	6,7%	1,2%	100%
2	Bekerja secara detail/cermat	24,0%	35,1%	26,7%	12,6%	1,6%	100%
3	Bekerja orientasi pada hasil/output	25,7%	32,4%	27,6%	12,9%	1,4%	100%
4	Bekerja orientasi pada individu	30,5%	39,3%	19,6%	10,0%	0,6%	100%
5	Bekerja orientasi pada tim	32,5%	39,0%	17,7%	10,7%	0,1%	100%
6	Bekerja secara pro aktif/agresif	30,0%	36,9%	20,7%	12,3%	0,1%	100%
7	Bekerja secara konsisten	30,8%	36,8%	22,7%	9,0%	0,7%	100%
	Total	206,6%	253,2%	160,3%	74,2%	5,7%	700%
	Rata-rata	29,5%	36,2%	22,9%	10,6%	0,8%	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Penulis (2015)

Berdasarkan data rangkuman dari dimensi budaya kerja dalam tabel 3 di atas menunjukkan rata-rata hasil tanggapan responden sebanyak 65,7% pada skala sangat setuju - setuju, sebanyak 22,9% skala biasa-biasa/netral sedangkan pada skala tidak setuju-sangat tidak setuju sebanyak 11,4%.

### Analisis Data Variabel Kinerja (Y)

Analisis terhadap variabel kinerja karyawan dilakukan untuk mengetahui aspek yang harus dimiliki dan diperbaiki oleh karyawan ataupun oleh perusahaan.

Berdasarkan data rangkuman dari dimensi kinerja dalam tabel 4 dibawah ini menunjukkan rata-rata hasil tanggapan responden sebanyak 67,4% pada skala sangat setuju-setuju, sebanyak 21,2% pada skala biasa-biasa atau netral dan pada skala tidak setuju-sangat tidak setuju sebanyak 11,4%.

**Tabel 4. Rangkuman Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Kinerja Karyawan di Bidang Keperawatan RS Anggota Hermina**

NO	DIMENSI	PROSENTASI JAWABAN					N
		SS	S	BB	TS	STS	
1	Pengetahuan	28,0%	41,6%	24,6%	5,2%	0,6%	100%
2	Inisiatif penyelesaian masalah	26,6%	41,9%	21,1%	9,8%	0,6%	100%
3	Tanggung jawab	33,8%	37,0%	18,8%	9,5%	0,9%	100%
4	Kooperatif dan kerja sama	24,3%	36,2%	20,2%	17,3%	2,0%	100%
5	Produktifitas pekerjaan	27,4%	39,0%	21,4%	11,6%	0,6%	100%
6	Kualitas pekerjaan	24,6%	44,0%	21,0%	10,4%	0%	100%
Total		164,7%	239,7%	127,1%	63,8%	4,7%	600%
Rata-rata		27,4%	40,0%	21,2%	10,6%	0,8%	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Penulis (2015)

### Hasil Uji Statistik Deskriptif

Dari deskripsi data dalam tabel 5 dibawah dapat dilihat bahwa antara nilai rata-rata dan media dari seluruh variabel hampir sama, hal ini menunjukkan bahwa data skor Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kinerja dalam penelitian ini cukup representatif untuk dilanjutkan.

**Tabel 5. Deskripsi Data Penelitian**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	173	42	80	61.21	61.00	8.769
Budaya Kerja	173	79	140	107.23	107.00	14.477
Kinerja	173	30	60	45.92	46.00	6.295
Valid N (listwise)	173					

Sumber: Data Pengolahan Penulis (2015)

### Hasil Uji Hipotesis Penelitian

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja ( $Y$ )

Hipotesis pengaruh ini adalah:

$$H_0: \rho_{y1} = 0$$

$$H_1: \rho_{y1} > 0$$

Artinya:

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh yang positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di bidang Keperawatan RS anggota Hermina.

$H_1$ : Terdapat pengaruh yang positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di bidang Keperawatan RS anggota Hermina.

Untuk membuktikan hipotesis tersebut maka dilakukan pengujian koefisien korelasi, terutama untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel bebas  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel terikat  $Y$  (Kinerja) tersebut.



Perhitungan koefisien korelasi dan teknik pengujiannya dilakukan dengan bantuan komputer melalui program aplikasi SPSS 13. Menurut program tersebut kriteria pengujiannya adalah sesuai dengan keterangan keputusan signifikan atau tidak akan terlihat pada baris akhir tabel hasil perhitungan/pengujian signifikansi korelasi oleh program SPSS tersebut.

Hasil perhitungan pengujian signifikansi koefisien korelasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 6. berikut ini:

**Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Korelasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 <sup>a</sup>	.536	.534	4.298

a. Predictor (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variabel : Kinerja

Sumber : Data Pengolahan Penulis (2015)

Dari tabel di atas terlihat bahwa besarnya koefisien korelasi adalah 0,732. Dengan kata lain bahwa terdapat hubungan yang signifikan variabel bebas  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel terikat Y (Kinerja).

Sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,536 menunjukkan bahwa besarnya kontribusi Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja adalah sebesar 53,60%, sisanya 46,40% karena faktor lain.

Hubungan fungsional antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja juga dapat disajikan dalam bentuk persamaan regresi yang diperoleh sesuai perhitungan dengan bantuan komputer melalui program aplikasi SPSS 13.

Hasil perhitungan persamaan garis regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dengan variabel Kinerja bisa dilihat pada tabel 7 berikut:

**Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variable Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja**

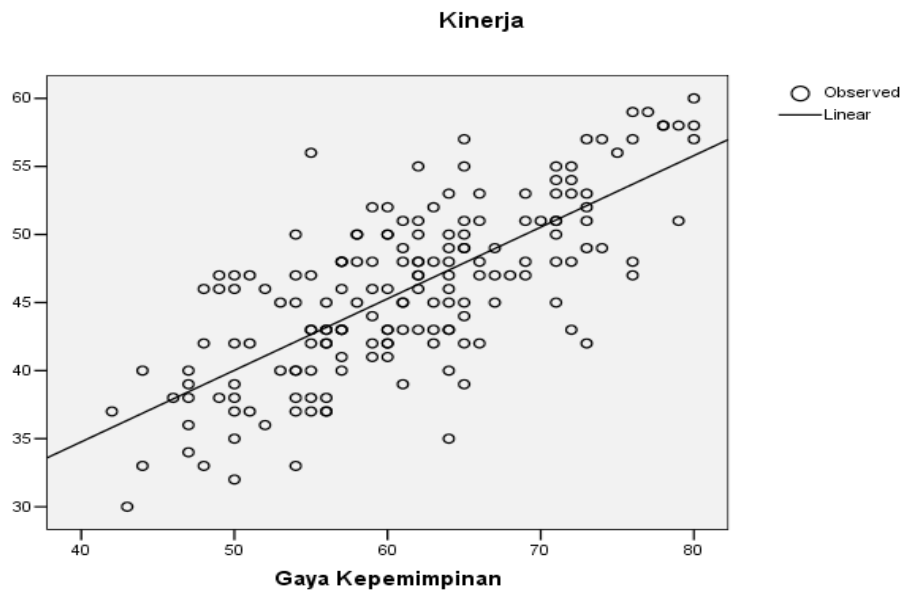
Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1. (Constant)	13.736	2.311			5.943	.000
Gaya Kepemimpinan	.526	.037	.732		14.066	.000

a. Dependent Variabel : Kinerja

Sumber : Data Pengolahan Penulis (2015)

Dari tabel diatas maka persamaan garis regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dengan variabel Kinerja adalah  $\hat{Y}=13,736 + 0,526 X_1$

Diagram *scatter* dan grafik persamaan garis regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dengan variabel Kinerja dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini:



Sumber: Data Pengolahan Penulis (2015)

**Gambar 1. Diagram Scatter dan Garis regresi antara Variable  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) dan Variabel Y (Kinerja)**

Dari hasil pengujian korelasi, pengujian regresi maupun dengan melihat model garis tersebut maka bisa disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel terikat Y (Kinerja).

### **Pengaruh Budaya Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja (Y)**

Hipotesis pengaruh ini adalah:

$$H_0 : \rho_{y2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y2} > 0$$

artinya:

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di bidang Keperawatan RS anggota Hermina.

$H_1$ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di bidang Keperawatan RS anggota Hermina.

Untuk membuktikan hipotesis tersebut maka dilakukan pengujian koefisien korelasi, terutama untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel bebas  $X_2$  (Budaya Kerja) terhadap variabel terikat Y (Kinerja) tersebut.

Perhitungan koefisien korelasi dan teknik pengujiannya dilakukan dengan bantuan komputer melalui program aplikasi SPSS 13. Menurut program tersebut kriteria pengujiannya adalah sesuai dengan keterangan keputusan signifikan atau tidak yang terlihat pada baris akhir tabel hasil perhitungan/pengujian signifikansi korelasi oleh program SPSS tersebut.

Hasil perhitungan pengujian signifikansi koefisien korelasi pengaruh variabel  $X_1$  dengan variabel Y bisa dilihat pada tabel 8 berikut ini:

**Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Korelasi Pengaruh Budaya Kerja dengan Kinerja**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728a	.530	.527	4.328

a. Predictor : (Constant), Budaya Kerja

b. Dependent Variabel : Kinerja

Sumber : Data Pengolahan Penulis (2015)

Dari tabel di atas terlihat bahwa besarnya koefisien korelasi adalah 0,728. Dengan kata lain terdapat pengaruh positif antara variabel bebas  $X_2$  (Budaya Kerja) terhadap variabel terikat Y (Kinerja).

Sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,530 menunjukkan bahwa besarnya kontribusi Budaya Kerja mempengaruhi Kinerja adalah sebesar 53,00%, sisanya 47,00% karena faktor lain.

Hubungan fungsional antara Budaya Kerja dengan Kinerja juga dapat disajikan dalam bentuk persamaan regresi yang diperoleh sesuai perhitungan dengan bantuan komputer melalui program aplikasi SPSS 13.

Hasil perhitungan persamaan garis regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel Budaya Kerja dengan variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini:

**Tabel 9. Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Variabel Budaya Kerja dengan Variabel Kinerja**

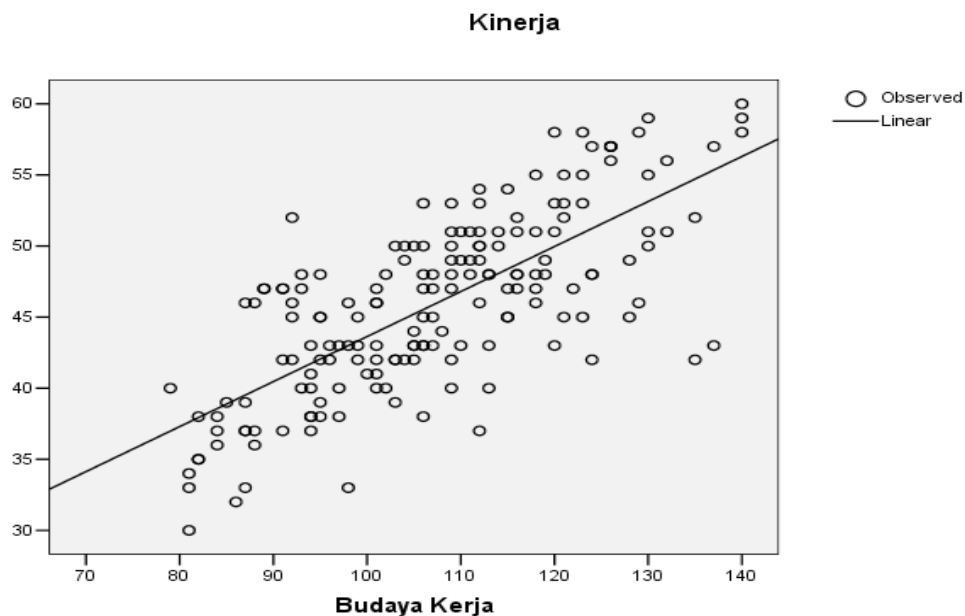
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	11.970	2.467		4.851	.000
Budaya Kerja	.317	.023	.728	13.883	.000

a. Dependent Variabel : Kinerja

Sumber : Data Pengolahan Penulis (2015)

Dari tabel di atas maka persamaan garis regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel Budaya Kerja dengan variabel Kinerja adalah  $\hat{Y} = 11,970 + 0,317 X_2$

Diagram *scatter* dan grafik persamaan garis regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel Budaya Kerja dengan variabel Kinerja bisa dilihat pada gambar 2 berikut ini:



Sumber: Data Pengolahan Penulis (2015)

**Gambar 2. Diagram Scatter dan Garis regresi antara Variabel  $X_2$  (Budaya Kerja) dan Variabel Y (Kinerja)**

Dari hasil pengujian korelasi, pengujian regresi maupun dengan melihat model garis tersebut maka bisa disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel  $X_2$  (Budaya Kerja) terhadap variabel terikat Y (Kinerja).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja (Y)**

Hipotesis pengaruh ini adalah:

$$H_0 : \rho_{y12} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y12} > 0$$

artinya:

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di bidang Keperawatan RS anggota Hermina.

$H_1$ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di bidang Keperawatan RS anggota Hermina.

Untuk membuktikan hipotesis tersebut maka dilakukan pengujian koefisien korelasi, terutama untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat Y (Kinerja) tersebut.

Seperti halnya dengan hipotesis pertama dan kedua, perhitungan koefisien korelasi dan teknik pengujiannya dilakukan dengan bantuan komputer melalui program aplikasi SPSS 13.

Hasil perhitungan pengujian signifikansi koefisien korelasi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel 10. berikut ini:

**Tabel 10. Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of The Estimate</b>
1	.780 <sup>a</sup>	.609	.604	3.960

a. Predictor : (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variabel : Kinerja

Sumber : Data Pengolahan Penulis (2015)

Dari tabel di atas terlihat bahwa besarnya koefisien korelasi ganda pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja adalah sebesar 0,780. dengan kata lain angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat Y (Kinerja).

Sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,609 menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja (Y) adalah sebesar 60,90%, sisanya 39,10% karena faktor lain.

Hubungan fungsional antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Kinerja juga dapat disajikan dalam bentuk persamaan regresi yang diperoleh sesuai perhitungan dengan bantuan komputer melalui program aplikasi SPSS 13.

Hasil perhitungan persamaan garis regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat Y (Kinerja) tersebut dapat dilihat dalam tabel 11 yang ada dibawah ini:

**Tabel 11. Rekapitulasi Hasil Perhitungan Persamaan Garis Regresi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Kinerja**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>					
<b>Model</b>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<b>t</b>	<b>Sig</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>		
1 (Constant)	8.180	2.348		3.483	.001
Gaya Kepemimpinan	.306	.052	.426	5.859	.000
Budaya Kerja	.177	.032	.408	5.612	.000

Sumber : Data Pengolahan Penulis (2015)

Dari tabel di atas maka persamaan garis regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan variabel Kinerja adalah  $\hat{Y} = 8,180 + 0,306 X_1 + 0,177 X_2$ .

Untuk pengujian hipotesis bahwa terdapat pengaruh variabel  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) dan  $X_2$  (Budaya Kerja) terhadap variabel terikat Y (Kinerja) maka diperlukan uji signifikansi koefisien regresi.

Perhitungan pengujian signifikansi koefisien regresi tersebut juga dilakukan dengan bantuan komputer melalui program aplikasi SPSS 13.

Menurut ketentuan yang ada pada program tersebut maka kriteria dari uji signifikansi koefisien regresi adalah “ jika  $p\text{-value (sig)} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak”, yang berarti koefisien regresi tersebut signifikan, dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel Y. Nilai  $p\text{-value (sig)}$  adalah bilangan yang tertera pada kolom *sig* baris *Regression* dalam tabel ANOVA hasil perhitungan pengujian signifikansi koefisien regresi oleh program SPSS.

Hasil perhitungan pengujian signifikansi koefisien regresi yang mempresentasikan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel 5.40. dibawah terlihat bahwa nilai  $p\text{-value (sig)} = 0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa koefisien regresi tersebut signifikan. Dengan kata lain secara simultan terdapat pengaruh variabel  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) dan  $X_2$  (Budaya Kerja) terhadap variabel terikat Y (Kinerja).

Dari hasil pengujian korelasi maupun pengujian regresi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) dan  $X_2$  (Budaya Kerja) secara bersama-sama terhadap variabel terikat Y (Kinerja). Dan apabila dilihat dari tabel 11. hasil perhitungan persamaan garis regresi variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja dengan kinerja maka variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi 0,426 dan angka ini lebih besar dari nilai koefisien regresi budaya kerja yaitu 0,408.

**Tabel 12. Rekapitulasi Hasil Perhitungan Signifikansi Koefisien Regresi Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Kinerja Karyawan**

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1. Regression	4149.301	2	2074.650	132.314	.000 <sup>a</sup>
2. Residual	2665.566	170	15.680		
Total	6814.867	172			

a. Predictors : (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable : Kinerja

Sumber : Sumber: Data Pengolahan Penulis (2015)

### Pembahasan/Interpretasi Hasil Penelitian

Penelitian ini untuk menganalisis dampak atau pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan dibidang Keperawatan RS anggota Hermina.

#### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data analisis koefisien korelasi sebesar 0,732 dan koefisien determinasi 53,60% dan dilakukan pengujian dengan program SPSS terbukti bahwa koefisien korelasi tersebut signifikan. Data tersebut menunjukkan adanya dampak atau pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibidang Keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina.

Sedangkan dari analisis regresi diperoleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,736 + 0,526 X_1$  Nilai konstanta = 13,736. Data ini menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan transformasional tidak diterapkan dengan benar oleh para pimpinan keperawatan di Rumah Sakit anggota Hermina maka kinerja bawahannya tidak memungkinkan untuk meraih standar kerja yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan teori Armstrong, Michael (2009:164) me-



nyatakan bahwa kinerja yang dihasilkan karyawan juga ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan yang dilakukan oleh manajer atau *team leader*.

Selanjutnya dilakukan juga pengujian linieritas garis regresi dan pengujian signifikansi koefisien regresi, dari kedua uji tersebut juga menguatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja karyawan di bidang keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina dan hal ini ikut menguatkan teori dari Bass dan Avolio (2004:206) tentang Kepemimpinan transformasional yang mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan (1) membuat mereka lebih menyadari akan pentingnya hasil akhir dari sebuah pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka sendiri demi kepentingan organisasi atau tim sehingga dengan cara tersebut diharapkan bawahan akan melakukan lebih dari apa yang sebenarnya ditargetkan.

**b. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data analisis koefisien korelasi sebesar 0,728 dan koefisien determinasi 53,0% dan dilakukan pengujian dengan program SPSS terbukti bahwa koefisien korelasi tersebut signifikan. Hal ini menunjukkan adanya dampak positif dari budaya kerja terhadap kinerja karyawan dibidang keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina.

Sedangkan dari analisis regresi diperoleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 11,970 + 0,317 X_2$  Nilai konstanta = 11,970 data ini menunjukkan bahwa ketika dimensi budaya kerja tidak diterapkan dengan baik oleh karyawan dibidang keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina maka tidak akan memungkinkan karyawan dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Selanjutnya dilakukan juga pengujian linieritas garis regresi dan pengujian signifikansi koefisien regresi dengan program SPSS, dari kedua uji tersebut juga menguatkan bahwa budaya kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan dibidang keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina, hal ini sesuai dengan pendapat Triguno dalam buku Sudaryono "Leadership" (2014:295) melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi.

**c. Pengaruh secara Simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data analisis koefisien korelasi sebesar 0,780 dan koefisien determinasi 60,90% dan dilakukan pengujian dengan program SPSS terbukti bahwa koefisien korelasi tersebut signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya dampak positif secara simultan antara *variable* gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dibidang keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina.

Sedangkan dari analisis regresi diperoleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 8,180 + 0,306 X_1 + 0,177 X_2$  Nilai konstanta = 8,180 data ini menunjukkan bahwa pada ketika dimensi gaya kepemimpinan transformasional tidak diterapkan dengan baik oleh pimpinan keperawatan serta budaya kerja tidak di implementasikan oleh karyawan yang ada dibidang keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina maka kinerja yang ditetapkan tidak akan pernah dicapai secara maksimal.

Selanjutnya dilakukan juga pengujian linieritas garis regresi dan pengujian signifikansi koefisien regresi dengan program SPSS, dari kedua uji tersebut juga menguatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan berdampak positif terhadap kinerja kepala perawat RS anggota Hermina, hal ini sesuai pendapat Daft

Richard (2007:384) yaitu peran kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang penting karena memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan dan memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan data, pengolahan data serta interpretasinya dapat disimpulkan:

1. Hasil penelitian didapatkan bahwa seluruh dimensi gaya kepemimpinan transformasional berdampak secara positif dengan kinerja karyawan dibidang keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menggunakan dimensi *Idealized Influence* (karisma), *Inspiration Motivation* (inspirasi), *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual), *Individualized Consideration* (memperlakukan karyawan sebagai individu), dimana dari keseluruhan nilai pada dimensi tersebut mendapatkan respon/tanggapan setuju dari responden dan didukung dengan hasil uji statistik menunjukkan hasil yang signifikan. Indikator yang memiliki pengaruh paling besar adalah pimpinan yang memiliki karismatik dan ini agar dapat dijadikan suatu kekuatan bagi pimpinan keperawatan sehingga dapat mengarahkan seluruh karyawan khususnya di lingkungan keperawatan dalam mencapai kinerja lebih dari yang ditetapkan.
2. Seluruh dimensi budaya kerja mempunyai dampak positif dengan kinerja karyawan dibidang keperawatan Rumah Sakit anggota Hermina, Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menggunakan dimensi bekerja penuh inovasi, bekerja secara detail/cermat/analisis, bekerja orientasi terhadap hasil/*output*, bekerja orientasi pada individu yang memiliki kontribusi bagi kemajuan perusahaan, bekerja orientasi pada tim, bekerja secara pro aktif/agresif dan bekerja secara konsisten dalam segala situasi yang mendapatkan tanggapan positif dari responden serta didukung juga dengan uji statistik yang menunjukkan hasil yang signifikan. Indikator budaya kerja yang masih lemah yaitu bekerja yang berorientasi pada hasil masih kurang hal ini agar dipedomani oleh pimpinan serta karyawan agar dalam bekerja jangan hanya sampai proses tetapi harus ada *outputnya* bagi perusahaan.
3. Dari uji analisis regresi terdapat dampak yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dibidang keperawatan RS anggota Hermina. Hal ini juga terlihat dari perhitungan koefisien korelasi dengan besaran 0,609 atau 60,9% ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan 39,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

### Saran

1. Aplikasi gaya kepemimpinan transformasional agar diterapkan oleh seluruh pimpinan keperawatan RS anggota Hermina. Dan untuk mengoptimalkan pelaksanaannya maka departemen keperawatan bersama departemen diklat bersinergi untuk menyusun, menetapkan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan teori kepemimpinan kepada seluruh kepala perawat dan manajer keperawatan RS anggota Hermina.
2. Implementasi budaya kerja para kepala perawat RS anggota Hermina saat ini perlu ditingkatkan mengingat dampaknya cukup besar dalam meningkatkan kinerja.
3. Peranan dari Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan keperawatan dan

implementasi budaya kerja memberikan dampak yang besar terhadap kinerja kepala perawat. Selanjutnya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja kepala perawat maka pimpinan keperawatan perlu melaksanakan beberapa hal berikut:

- a. Memberikan diklat kompetensi teknis sesuai uraian tugas, termasuk juga dikenalkan dengan program rumah sakit seperti ABRT-RL, *Patient Safety*, Pengendalian Biaya
- b. Setiap penugasan kepala perawat baru agar dilakukan OJT terlebih dahulu (OJT dapat dilakukan secara internal atau eksternal).
- c. Melakukan pendampingan tugas dengan waktu yang ditentukan khususnya bagi kepala perawat yang baru ditugaskan dan *monitoring* pencapaian kinerja dari masing-masing kepala perawat. *Monitoring* dapat dilakukan secara langsung dilapangan atau melalui pelaporan tugas bulanan.

## REFERENSI

- Aan Komariah & Cipi Triatna. 2005. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. Second Edition. India: Replika Press.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderat Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25: 951-968
- Daft L.Richard. 2007. *Management*. Edisi ke-6. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Hersey, Paul and Ken Blanchard. 2004. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2010. Pengaruh Motivasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10 (2)
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen and Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behaviour*. 12nd Edition. New Jersey: Upper Saddle River.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Bandung: Alfabeta.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. San Francisco.
- Sudaryono. 2014. *Leadership: Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.
- Triguno. 2005. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Usman, H dan Akbar, P.S. 2008. *Pengantar Statistik*. Edisi Kedua, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

