

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN  
PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI  
RS. MARTHA FRISKA BRAYAN MEDAN**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Pasca Sarjana Manajemen (M.M.)  
Program Studi Magister Manajemen

Oleh :

**BASMAIDA WATY TAMBUSAY**  
NPM . 1920030086



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
2021**

## PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN  
PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI  
RS.MARTHA FRISKA BRAYAN MEDAN

**BASMAIDA WATY TAMBUSAY**

**1920030086**

Program Studi : Magister MSDM

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan  
Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen  
(M.M)

Pada Hari Rabu, Tanggal 8 September 2021

**Komisi Penguji**

1. **Assoc. Prof. Dr. Fabrizarul Zulkarnain**

Ketua

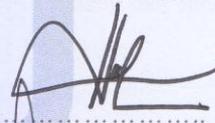
2. **Prof. Dr. Khairil Ansari, M.Pd**

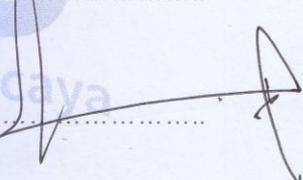
Sekretaris

3. **Zulaspan Tupti, S.E., M.Si**

Anggota

1. 

2. 

3. 

## PENGESAHAN TESIS

Nama : **BASMAIDA WATY TAMBUSAY**  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920030086  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : MSDM  
Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RS.  
MARTHA FRISKA BRAYAN MEDAN.

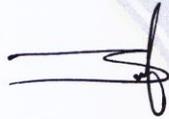
Pengesahan Tesis

Medan, 8 September 2021

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



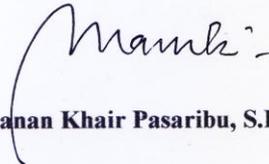
**Dr. Syaiful Bahri, M.AP**

**Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M.Si, M.A, Psi, M.H**

Diketahui Oleh

Direktur

Ketua Program Studi



**Dr. Syaiful Bahri, M.AP**

**Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA**

## SURAT PERNYATAAN

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RS. MARTHA FRISKA BRAYAN MEDAN**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapat Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan / atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 08 September 2021

Peneliti



**BASMAIDA WATY TAMBUSAY**

NPM : 1920030086

## ABSTRAK

### **Basmaida Waty Tambusay, 1920030086, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan RS Martha Friska Brayon Medan**

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS Martha Friska Brayon Medan.

Metode penelitian yang digunakan adalah analitik kuantitatif dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel validitas sebanyak 61 orang yang diambil dari total populasi yaitu 61 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24 dengan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Hasil penelitian menunjukkan (1) Gaya kepemimpinan diperoleh nilai t-hitung 2,928 lebih besar dari t-table 1,672. Maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit (2) Disiplin kerja diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,929 lebih besar dari t-tabel. Maka secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit. (3). Untuk variabel pelatihan diperoleh hasil t-hitung 4,302 lebih besar dari t-tabel artinya secara parsial variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RS. Martha Friska Brayon Medan. (4) Secara simultan diperoleh nilai sebesar 19,746 lebih besar dari f-tabel sebesar 2,77. Maka secara simultan variabel bebas, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RS. Martha Friska Brayon Medan.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Pelatihan, Kinerja Karyawan**

## ABSTRACT

*Basmaida Waty Tambusay, 1920030086, The Influence of Leadership Style, Work Discipline, and Training on Employee Performance at Martha Friska Brayan Medan Hospital*

*The aim of this study was to determine the effect of leadership style, work discipline and training on the performance of employees at Martha Friska Brayan Hospital in Medan.*

*The research method used is quantitative analysis where the variables are measured using a Likert scale. The data collection method is done using a questionnaire. The study was conducted using a validity sample of 61 people taken from the total population of 61 people. Data processing using SPSS version 24 software with descriptive analysis, classical hypothesis testing, multiple linear regression analysis, hypothesis testing and coefficient of determination (R<sup>2</sup>).*

*The results showed that (1) the leadership style obtained a t-count value of 2,928, which was higher than the table of 1,672. Thus, the leadership style variable had a positive and significant effect in part. on the performance of hospital employees (2) Work discipline obtained an account value t of 3,929 is greater than the table t. Thus, the work discipline variable partly has a positive and significant effect on the performance of hospital employees. (3). For the training variable, the results of t-count 4,302 are higher than those of table t, which means that partially the training variable has a positive and significant effect on the performance of hospital employees. Martha Friska Brayan Medan. (4) Simultaneously, a value of 19.746 is obtained, which is greater than the f table of 2.77. Thus, simultaneously, the independent variables, leadership style, work discipline and training have a positive and significant effect on the performance of employees of Martha Friska Brayan Medan Hospital.*

*Keywords: leadership style, work discipline, training, employee performance*

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah SWT, peneliti sangat bersyukur kepada Allah SWT atas karunia dan limpahan rahmatNya yang sangat luar biasa sehingga akhirnya peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam peneliti sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW mudah mudahan insyaallah kita ummat muslimin akan mendapatkan syafaat dari rasulullah yang mulia di hari yaumul akhir kelak aamiin.

Melakukan penelitian adalah merupakan kewajiban bagi peneliti guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-2 program studi magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tentu saja dalam membuat dan menyelesaikan tesis ini peneliti tidak dapat berbuat tanpa adanya bimbingan maupun motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini yang berbahagia dan menegangkan ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghormatan yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah banyak memberikan dukungan, bimbingan dan arahan kepada peneliti selama dalam proses penyusunan tesis ini.

Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga teristimewa kepada:

1. Ayah dan bunda tercinta, Alamarhum H. Zaenal Basri Tambusay dan Hj. Maysaroh yang telah membesarkan dengan penuh cinta dan kasih sayang mereka, telah mendidik dan mendukung penulis dengan doa dan cinta, sehingga proses penyelesaian tesis ini dapat terwujud dengan baik. Kemudian seluruh keluarga besar saya yang telah memberikan dukungan baik moril, materi dan spiritual. Kalian adalah keluargaku yang sangat manis, terima kasih atas cinta dan dukungan kalian semua.
2. Bapak Prof.Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri M.AP, selaku Ditrektur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang juga pembimbing I peneliti yang sangat sabar dan baik hati telah membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr.Drs. Sjahril Effendy P, M.Si., MA., M.Psi., MH, selaku ketua program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Selaku Pembimbing II peneliti yang sangat mengayomi dengan hati, peneliti merasa sangat diperlakukan dengan sangat baik, semoga sehat dan sukses selalu buat bapak pembimbing.
5. Seluruh Staf Pengajar dan seluruh pegawai di biro Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberikan bantuan kemudahan dan memberikan ilmu kepada peneliti.
6. Seluruh teman-teman seperjuangan di S-2 program studi magister manajemen yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah membantu dan memberi dukungan sehingga peneliti bisa menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna baik dari segi materi maupun penulisannya, tak ada gading yang tak retak, untuk itu dengan kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna kesempurnaan tesis ini dari semua pihak.

Akhir kata peneliti ucapkan banyak terimakasih semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi segenap pembaca sehingga dimasa yang akan datang hasil penelitian yang dilakukan dapat menjadi solusi untuk kedepannya.

*Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, 25 Juli 2021  
Peneliti

**BASMAIDA WATY TAMBUSAY**  
**1920030086**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR isi</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1. 1 Latar Belakang Masalah .....	10
1. 2 Identifikasi Masalah.....	11
1. 3 Batasan Masalah .....	11
1. 4 Rumusan Masalah.....	11
1. 5 Tujuan Penelitian .....	12
1. 6 Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Landasan Teori .....	14
2.1.1 Kinerja.....	14
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	14
2.1.1.2 Tujuan Kinerja .....	18
2.1.1.3 Manfaat Kinerja .....	20
2.1.1.4 Faktor faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	22
2.1.1.5 Indikator Kinerja.....	25
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	28
2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	28
2.1.2.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan .....	34
2.1.2.3Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya Kepemimpinan .....	39
2.1.2.4 Indikator gaya kepemimpinan .....	41
2.1.3 Disiplin Kerja.....	41
2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja .....	41
2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja .....	44
2.1.3.3 Jenis-jenis Disiplin Kerja.....	45
2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	48
2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja.....	51
2.1.4 Pelatihan .....	53
2.1.4.1 Pengertian Pelatihan .....	53
2.1.4.2 Tujuan Pelatihan .....	56
2.1.4.3 Fungsi Pelatihan .....	56
2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan ....	57
2.1.4.5 Indikator Pelatihan .....	57
2.2 Kajian Yang Relevan .....	59
2.3 Kerangka Berfikir / Konseptual .....	62
2.4 Hipotesis Penelitian .....	65

<b>BAB III:</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	67
	3.1 Pendekatan Penelitian .....	67
	3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	68
	3.2.1 Tempat Penelitian .....	68
	3.2.2 Waktu Penelitian .....	68
	3.3 Populasi dan Sampling .....	68
	3.3.1 Populasi .....	68
	3.3.2 Sampling .....	69
	3.4 Definisi Operasional .....	70
	3.4.1 Variabel dependen (Y) .....	70
	3.4.2 Variabel Independen (X) .....	71
	3.4.2.1 Variable (X <sub>1</sub> ) Gaya Kepemimpinan .....	71
	3.4.2.2 Variable (X <sub>2</sub> ) Disiplin Kerja.....	71
	3.4.2.3 Variabel (X <sub>3</sub> ) Pelatihan .....	72
	3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	75
	3.6 Uji Instrumen.....	76
	3.7 Uji Asumsi Klasik .....	82
	3.8 Teknik Analisis Data .....	85
	3.8.1 Regresi linier berganda .....	85
	3.8.2 Pengujian Hipotesis.....	86
	3.8.2.1 Uji Signifikan Parsial ( Uji Statistik t ) .....	86
	3.8.2.2 Uji Simultan ( F ).....	88
	3.8.3.3 Koefesien Determinasi .....	89
<b>BAB IV:</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	91
	A. Hasil Penelitian .....	91
	B. Pembahasan .....	116
<b>BAB V:</b>	<b>PENUTUP</b> .....	132
	A. Kesimpulan .....	132
	B. Saran .....	132

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Kunjungan Pasien RS Martha Friska Tahun 2007 -2015 .....	2
Tabel 1.2 Kunjungan Pasien RS Martha Friska Tahun 2016 – 2020 .....	3
Tabel 1.3 Realisasi Pencapaian Kinerja Pelayanan administrasi .....	3
Tabel 1.4 Jumlah Karyawan Yang Telah Mengikuti Pelatihan .....	9
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu .....	62
Tabel 3.1 Waktu Penelitian .....	68
Tabel 3.2 Data Jumlah Karyawan di RS Martha Friska .....	69
Tabel 3.3 Operasional Variabel Penelitian.....	73
Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert .....	75
Tabel 3.5 Hasil pengujian Validasi Kinerja Karyawan.....	78
Tabel 3.6 Hasil Pengujian Validasi Gaya Kepemimpinan.....	79
Tabel 3.7 Hasil Pengujian Validasi Disiplin Kerja.....	80
Tabel 3.8 Hasil pengujian Validasi Pelatihan .....	81
Tabel 3.9 Hasil pengujian Realibilitas .....	82
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis kelamin .....	91
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Umur.....	91
Tabel 4.3 Responden berdasarakan Tingkat pendidikan.....	92
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	93
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .....	95
Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan .....	98
Tabel 4.7 Deskriptif variabel Disiplin kerja.....	101
Tabel 4.8 Deskriptif Variabel Pelatihan.....	104

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Multikolinieritas .....	107
Tabel 4.10 Hasil Regresi .....	110
Tabel 4.11 Hasil Uji T .....	112
Tabel 4.12 Hasil Uji F.....	114
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi .....	116

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	63
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis ( Uji t.....	87
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F.....	88
Gambar 3.3 Grafik Probability Plot.....	106
Gambar 3.4 Grafik Scatterplot .....	108
Gambar 3.5 Kriteria Penarikan Keputusan (Gaya kepemimpinan .....	112
Gambar 3.6 Kriteria Penarikan Keputusan ( Disiplin kerja .....	113
Gambar 3.7 Kriteria Penarikan Keputusan (Pelatihan.....	114
Gambar 3.8 Kurva Uji F.....	115

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Rumah Sakit Martha Friska adalah merupakan salah satu dari berbagai rumah sakit lainnya yang ada di kota Medan Sumatera Utara. Sebagaimana fungsinya rumah sakit Martha Friska Brayan Medan telah beroperasi dan memberikan pelayanan bagi masyarakat kota Medan khususnya dan terbuka juga pada masyarakat dari luar kota Medan maupun propinsi lainnya seperti warga Aceh banyak yang memanfaatkan fasilitas perobatan di Rumah Sakit Martha Friska ini (Khotimah 2021).

Rumah Sakit Martha Friska memiliki SDM karyawan dari berbagai disiplin keahlian medis, dari profesi dokter, perawat, apoteker dan tenaga kefarmasian, rekamedik, giji, laboratorium, marketing, teknisi dan lainnya adalah merupakan karyawan yang sehari hari melakukan seluruh aktifitasnya memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat (Khotimah 2021).

Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan sebagai sebuah institusi yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan memiliki fungsi sosial dan juga komersil, sama seperti halnya dengan lingkungan bisnis akan tetapi rumah sakit tetap lebih mengedepankan nilai nilai sosial. Namun demikian aspek bisnis, tidak ada lingkungan bisnis suatu organisasi atau lembaga yang bersifat statis, karena semua pasti akan mengalami perubahan dan perubahan adalah sesuatu yang lumrah terjadi. Perubahan itu diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang dinamis dan kompetitif sehingga akan membawa dampak pada perubahan yang lebih

besar lagi ke depannya.

RS.Martha Friska Brayan Medan berdiri pada 2 Maret 1981, setelah mengalami proses yang cukup panjang, pada era 2007 sampai dengan akhir 2015 RS.Martha Friska Brayan Medan pernah mengalami kemajuan yang sangat pesat dan berkembang di kota Medan,

Tabel 1.1. Kunjungan Pasien Rumah Sakit Martha Friska Brayan

NO	Tahun	Rawat Jalan	Rawat Inap
1	2007	63.420	24.550
2	2008	68.121	25.100
3	2009	73.320	28.314
4	2010	78.878	33.647
5	2011	87.511	39.878
6	2012	89.031	42.324
7	2013	91.781	45.721
8	2014	94.321	48.512
9	2015	98.635	50.257

Sumber: RS. Martha Friska Brayan Medan

Pada awal pertengahan tahun 2016 RS. Martha Friska lambat laun mengalami kemunduran hingga saat ini.

Tabel 1.2 .Kunjungan Pasien Rumah Sakit Martha Friska Brayan

NO	Tahun	Rawat Jalan	Rawat Inap
1	2016	89.534	47.333
2	2017	86.971	45.105
3	2018	41.639	24.150
4	2019	19.199	10.283
5	2020	3.499	193

Sumber: RS. Martha Friska Brayan Medan

Hal tersebut tidak lepas disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya gaya kepemimpinan, disiplin dan pelatihan yang tidak berjalan dengan baik, sehingga berdampak kepada kinerja karyawan RS. Martha Friska Brayan Medan. Minimnya kompetensi gaya kepemimpinan, disiplin serta minimnya pelatihan semakin membawa RS.Martha Friska kesituasi yang paling sulit sehingga manajemen RS Martha Friska pada pertengahan 2019 merumahkan karyawannya. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 1. 3 Realisasi Pencapaian Kinerja Pelayanan Administrasi**

No	Tahun	Realisasi Kinerja (%)
1	2017	76.70
2	2018	58.50
3	2019	40.50

Sumber: RS. Martha Friska Brayan Medan 2019

Tanpa adanya kompetensi yang didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang handal, maka sebuah rumah sakit akan mengalami kesulitan untuk dapat bersaing dengan rumah sakit lainnya. Sebagai sebuah institusi yang

memberikan pelayanan kesehatan masyarakat, tentunya kinerja karyawan merupakan salah satu tolok ukur dari kinerja institusi itu sendiri, sehingga dalam hal ini perlu selalu mengevaluasi gaya kepemimpinan, disiplin karyawan dan pelatihan dalam rangka untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja suatu institusi atau Rumah Sakit dalam hal ini RS Martha Friska Brayon Medan dan sebaliknya jika kinerja karyawan sudah baik maka harus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Akan tetapi selama ini jika adapun peningkatan kinerja karyawan, rumah sakit tidak pernah memberikan tunjangan kinerja, bonus atau lainnya yang bersifat insentif bagi karyawan.

Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan beralamat di Jl. Yos Sudarso KM. 6 Pulo Brayon Medan No. 91, bertipe B dengan 270 BED dengan jumlah SDM 62 orang yang memiliki tugas untuk tetap mampu meningkatkan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang maksimal, meskipun dengan banyak keterbatasan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan memiliki visi: “Menjadi rumah sakit terdepan di Sumatera dengan jaminan pelayanan profesional dengan mengutamakan mutu dan keselamatan pasien”. Misi: Memberikan jasa pelayanan kesehatan bermutu dan terbaik kepada seluruh masyarakat dan mendukung program pemerintah dalam bidang kesehatan.

Karyawan adalah aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen. Orang-orang (manusia) adalah merupakan elemen yang senantiasa ada di dalam institusi atau organisasi. Manusia membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan institusi

atau organisasinya. Sumber daya manusia memicu kreatifitas di setiap lembaga atau organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif, maka akan mustahil bagi suatu institusi atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan (Simamora 2016).

Jumlah karyawan yang besar tersebut merupakan salah satu potensi yang besar bagi RS Friska Brayan Medan. Karyawan yang besar serta memiliki SDM yang berkualitas tentu akan dapat memberikan pelayanan yang baik, dengan demikian tentu output yang dihasilkan juga akan baik dan hasil yang baik. Oleh karena itu Sumber Daya Manusia (SDM) karyawan yang professional dan berkualitas akan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki sikap pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu perpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid 2017). Untuk itu pimpinan perusahaan harus memperhatikan disiplin kerja.

Sebagai sebuah rumah sakit yang memberikan pelayanan bagi masyarakat, oleh karena itu banyak faktor yang perlu dipersiapkan pimpinan manajemen dalam mempengaruhi kinerja karyawan RS. Martha Friska. Setelah melakukan observasi, peneliti menemukan berbagai hal yang menjadi permasalahan di RS Martha Friska, Faktor gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan di RS.

Martha Friska tidak berjalan dengan baik. Gaya pimpinan di RS Martha Friska Brayon Medan terkesan otoriter.

Gaya kepemimpinan yang otoriter seperti misalnya memberikan perintah kepada karyawan yang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang tanpa melihat kendala-kendala yang dihadapi oleh karyawan tersebut dilapangan, seperti contohnya sistem IT yang mengalami gangguan jaringan (error) seharusnya persoalan ini adalah menjadi tanggung jawab bagian IT untuk menyelesaikannya akan tetapi pimpinan meminta karyawan untuk tetap menyelesaikan laporan masing-masing sementara jaringan masih mengalami gangguan.

Bagaimana mungkin laporan dapat diselesaikan oleh karyawan sementara persoalan IT yang mengalami gangguan jaringan belum diperbaiki oleh bagian IT. Inilah kendala yang tidak dipahami oleh pimpinan, seharusnya pimpinan memahami persoalan ini dan tidak bertindak otoriter pada karyawan lain untuk menyelesaikan laporan padahal kendala jaringan belum diperbaiki.

Akibat peristiwa IT ini pimpinan memberikan sanksi. Akan tetapi sanksi hanya diberikan pada karyawan yang lemah sedangkan bagi karyawan tertentu pimpinan tidak memberikan sanksi yang tegas. Gaya kepemimpinan yang memberikan sanksi hanya pada karyawan yang lemah sedangkan pada karyawan tertentu tidak ada sanksi tegas akan menimbulkan potensi buruk dikemudian hari di lingkungan perusahaan.

Gaya kepemimpinan adalah sebagai salah satu faktor dari beberapa faktor penting lainnya untuk mendorong kinerja karyawan. Oleh karena pemimpin harus

memiliki gaya kepemimpinan yang tegas dan berkeadilan sehingga dengan demikian maka kinerja karyawan akan dapat terwujud dengan baik.

Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi tersebut (Hamid 2017). Pendapat tersebut mencerminkan betapa besar peran gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi atau rumah sakit, sehingga seorang pemimpin diandalkan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kemampuan seorang pemimpin adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya.

Pada realitas nya peran gaya kepemimpinan di rumah sakit ini tidak dapat diandalkan untuk membawa perubahan yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan agar rumah sakit dapat semakin meningkat dan lebih baik. Pemimpin di rumah sakit ini tidak memiliki kemampuan yang baik untuk memberikan pengaruh pada para karyawan, demikian juga dalam hal melakukan komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan, sangat tidak efektif dan efisien dimana terjadi jarak seakan akan menunjukkan posisi pemimpin lebih tinggi dari karyawan, akibat kesalahan dalam membangun image pimpinan rumah sakit ini tak dapat melakukan komunikasi yang baik dengan para karyawan.

Gaya kepemimpinan berpengaruh besar dalam suatu insitusi atau organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan faktor penentu berhasil tidaknya suatu institusi atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Dari uraian tersebut diatas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebagai salah satu faktor dari beberapa faktor penting

lainnya yang dapat digunakan untuk mendorong kinerja karyawan. (Mangkunegara 2017).

Kemudian selain dari gaya kepemimpinan, disiplin kerja merupakan suatu yang penting untuk diperhatikan dengan serius jika pimpinan menginginkan kinerja karyawan yang baik. Disiplin kerja adalah merupakan bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan, dan diberlakukan dalam suatu perusahaan. (Sastrohadiwiryono 2016)

Disiplin kerja perlu dimiliki oleh setiap karyawan agar kehidupan perusahaan dapat berjalan dengan aman, tertib dan lancar. Hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan yang. Jika kedisiplinan tidak ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan tidak akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Sebagai gambaran apabila suatu perusahaan hanya memperhatikan tentang pendidikan, keahlian dan teknologi tanpa memikirkan disiplin kerja karyawan, maka pendidikan, keahlian dan teknologi yang tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan produk yang maksimal bila yang bersangkutan tidak dapat memanfaatkannya secara teratur dan mempunyai kesungguhan disiplin kerja yang tinggi.

Realitas yang terjadi di RS Martha Friska juga Disiplin kerja para karyawan juga bermasalah artinya sikap disiplin karyawan tidak berjalan dengan baik dan semestinya, hal ini tentu berkaitan dengan sikap dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin di rumah sakit tidak berjalan dengan baik artinya gagal. Pemimpin tidak dapat mempengaruhi para karyawan untuk berperilaku disiplin dalam

menjalan tugas dan fungsi sebagai karyawan rumah sakit yang memberikan pelayanan bagi pasien.

Disiplin kerja sangat berperan penting untuk mencapai target yang telah di tetapkan oleh pimpinan sebuah perusahaan. Oleh karena itu setiap karyawan dituntut untuk disiplin dalam melakukan setiap pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan tanggung jawab masing masing karyawan. Pengamatan peneliti dalam praktek keseharian, terlihat disiplin kerja karyawan RS Martha Friska masih rendah, seperti misalnya jam masuk kerja karyawan yang terlambat, selain itu karyawan terkesan santai dan mengulur ulur waktu dalam melakukan tugas pokoknya sebagai karyawan, bahkan jam istirahat selalu diperpanjang oleh karyawan tanpa ada perhatian atau peringatan dari pimpinan yang bertanggung jawab.

Di sisi lain persoalan berikut adalah terkait tentang pelatihan, yaitu pelatihan bagi karyawan, seperti, pelatihan etika pelayanan pasien, pelatihan cuci tangan, pelatihan hidup dasar (BHD) dan pelatihan lainnya adalah sangat penting untuk diikuti oleh karyawan dalam rangka meningkatkan pelayanan bagi pasien. Seperti data pelatihan dibawah ini :

**Tabel 1.4 Jumlah Karyawan yang telah mengikuti pelatihan**

**Tahun 2017 – 2019**

No	Jenis Pelatihan	Jumlah peserta pelatihan (tahun)		
		2017	2018	2019
1.	Etika Pelayanan Pasien	196	155	107
2.	Pelatihan Cuci Tangan	181	148	102
3.	Pelatihan Bantuan Hidup Dasar (BHD)	195	138	98

**Sumber: RS. Martha Friska Brayon Medan 2017 - 2019**

Namun berdasarkan pengamatan misalnya dalam memberikan pelayanan kepada pasien, masih ditemukan karyawan yang tidak menerapkan etika pelayanan yang baik, karyawan masih banyak yang duduk santai pada saat jam kerja, serta terlihat semangat kerja karyawan sangat rendah dalam memberikan pelayanan bagi pasien.

Pelatihan merupakan bagian dari pengembangan karyawan dalam suatu institusi atau organisasi. Sehingga nantinya karyawan akan mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pelatihan dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai baik dalam penanganan pekerjaan yang ada saat ini maupun pekerjaan yang akan datang sesuai bidang tugas yang diemban dalam sebuah institusi. (Notoatmodjo 2017)

Oleh karena itu, berangkat dari permasalahan tersebut, untuk membuktikan keadaan yang sebenarnya maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN RS. MARTHA FRISKA BRAYAN MEDAN”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan sebagaimana diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut yaitu :

1. Gaya kepemimpinan di RS Martha Friska kecenderungan otoriter, sebagian karyawan merasa kurang mendapat perhatian dari pimpinan.

2. Para karyawan RS Martha Friska berdisiplin kerja rendah dan pelayanan yang kurang maksimal.
3. Program dan hasil Pelatihan pada karyawan RS Martha Friska tidak berjalan maksimal karena pimpinan tidak melakukan evaluasi terhadap pelatihan karyawan.
4. Masih ada sebagian karyawan dalam melayani masyarakat yang belum maksimal dalam administrasi pendaftaran pasien.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, agar dapat ditemukan beberapa pengaruh yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka penelitian ini perlu dibatasi hanya pada pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berpijak pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah serta batasan masalah yang telah dikemukakan sebagaimana diatas maka dapat dirumuskan pada rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RS Martha Friska Brayan Medan?
2. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan RS Martha Friska Brayan Medan?
3. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan RS Martha Friska Brayan Medan?

4. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan RS Martha Friska Brayan Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Bahwa adapun tujuan dari penelitian ini adalah antara lain :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RS Martha Friska Brayan Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di RS Martha Friska Brayan Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS Martha Friska Brayan Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS Martha Friska Brayan Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Bahwa tentunya diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dan berdaya guna terutama sekali bagi:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu dan pengetahuan secara teori serta dapat memberikan sumbangsih pengembangan ilmu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan bagi Rumah Sakit maupun lembaga di bidang kesehatan lainnya.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau pedoman bagi setiap Rumah Sakit untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan agar kedepannya menjadi lebih baik.

## 3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi dalam bagi mahasiswa, dosen serta praktisi manajemen khususnya dalam melakukan penelitian penelitian lanjutan terkait dengan rumah sakit maupun lembaga kesehatan lainnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana pendapat yang diutarakan oleh (Mangkunegara 2017) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Marjaya and Pasaribu 2019)

Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut pandangan (Mathis and Jackson 2016) “Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas”.

Sedangkan menurut pendapat (Mathis and Jackson 2016) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Selain pendapat diatas, menurut (Handoko, 2018) Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu.

Menurut teori yang disampaikan Mangkunegara dalam (Siagian and Khair 2018) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Mangkunegara 2017). Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara 2017). Kinerja (*performance*) adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk melakukan suatu peran bagi karyawan berarti melakukan perannya di dalam perusahaan (Rivai 2016).

Salah satu definisi tentang Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai 2016). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan.

Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Penilaian terhadap kinerja karyawan perlu adanya dengan maksud untuk memberikan peluang yang baik pada karyawan atas rencana karier mereka yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan seluruh tugas yang dibebankan kepadanya (Sedarmayanti 2016).

Definisi yang hampir sama dikemukakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora 2016). Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Berdasarkan pemahaman di atas, terlihat bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standarkerja yang telah dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karenanya perusahaan dapat mengetahui perkembangan perusahaannya dengan cara melihat hasil penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating* atau “*performance appraisal*”.

Menurut Munandar penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan (Munandar 2018).

Penilaian kinerja mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang dikemukakan Leon C. Mengginson adalah sebagai berikut: Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara 2017).

Dalam kaitannya dengan kebijakan personalia berdasarkan merit system, maka penilaian kinerja karyawan diberi pengertian sebagai proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan karyawan.

Berdasarkan pengertian di atas, terkandung pengertian bahwa penilaian kinerja sebagai suatu proses yang sistematis adalah terkait dengan adanya kejelasan tujuan, tahap-tahap pelaksanaan, metode serta kurun waktu penilaian kinerja karyawan. Perilaku karyawan yang dinilai meliputi perilaku yang nampak maupun perilaku tak nampak. Perilaku yang nampak dalam hal ini mencerminkan hasil kerja yang dapat dilihat dan dapat berwujud sebagai hasil kerja (*performance*), kemampuan (*ability*), dan semangat (*motivation*). Adapun perilaku

karyawan yang tak nampak dapat berupa potensi, yakni kemampuan serta esediaan yang terpendam dalam diri seorang pegawai dan masih dapat dikembangkan lebih lanjut.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan ransangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Tujuan Kinerja**

Secara spesifik, tujuan penilaian kinerja (Mangkunegara 2017) sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengkui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan,

sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua (Rivai 2016) yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu ini adalah.
  - a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
  - b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan pr
  - c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan adalah.
  - a. Membantu setiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
  - b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
  - c. Menambahkan adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau

memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.

- d. Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
- e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data setiap karyawan secara berkala.

### **2.1.1.3 Manfaat Kinerja**

Secara lebih detail manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, manajer, dan tenaga kerja. Hal tersebut dijabarkan sebagai berikut (Munandar 2018)

1. Manfaat bagi organisasi.
  - a. Sistem penilaian kinerja dapat mengaitkan kinerja seseorang dengan strategi dan tujuan organisasi secara efektif.
  - b. Sistem penilaian kinerja yang baik dapat memberikan data yang berguna kepada organisasi dengan mengenali tenaga kerja berbakat yang penting bagi kebutuhan organisasi di masa depan dan bidang- bidang produktivitas yang dapat ditingkatkan.
2. Manfaat bagi manajer.
  - a. Penilaian kinerja memberi peluang kepada manajer untuk

berkomunikasi dengan bawahan mereka dengan menyediakan proses berstruktur untuk memberikan umpan balik dan membantu mengembangkan tenaga kerja.

- b. Penilaian kinerja memberi peluang kepada manajer untuk memotivasi tenaga kerja dengan menunjukkan bahwa hasil kerja mereka diperhitungkan.
- c. Penilaian kinerja memberi peluang pada manajer mempererat hubungan dengan pekerja karena proses penilaian kinerja membantu untuk mengembangkan kepercayaan.

### 3. Manfaat bagi tenaga kerja.

- a. Hasil penilaian kinerja merupakan umpan balik bagi karyawan.
- b. Hasil penilaian kinerja adalah wahana untuk merencanakan pengembangan masa depan

Namun demikian semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademis seperti kemampuan menghasilkan ide-ide inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya (Soetjipto 2016).

Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi didefinisikan sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion- referenced effective and or supperior performance in a job or situation* (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Berdasarkan definisi tersebut makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang

mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Ini berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja.

Menurut hasil penelitian (Lazer dan Wikstrom, 1977) terhadap formulir penilaian kinerja, faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan dari 125 perusahaan USA adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu (Rivai 2016).

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu mampu memahami kompleksitas perusahaan dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, intinya individu memahami tugas fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

#### **2.1.1.4 Faktor -Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Bernardin dalam (Robbins, 2016) mengemukakan bahwa kinerja baik bila karyawan memenuhi hal-hal sebagai berikut:

### 1. Kualitas kerja

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

### 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktifitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

### 3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi *output*.

### 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektifitas kerja diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam

menjalankan tugas, efektifitas menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi.

#### 5. Kemandirian

Tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing, sesuai dengan tanggung jawabnya.

#### 6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Diukur dari persepsi pegawai dalam membina hubungan dengan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas pegawai.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Hasibuan 2017) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Menurut (Mangkunegara 2017), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain: a. Faktor Kemampuan. b. Faktor motivasi.

Menurut (Dharma, 2001) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah:

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2. Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
4. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
5. Kerjasama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
7. Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat (Siagian and Khair 2018) dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.
8. Kualitas pribadi (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

#### **2.1.1.5. Indikator Kinerja**

Menurut (Prawirosentono 2018) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1. Jumlah pekerjaan

Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

2. Kualitas pekerjaan.

Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

3. Pengetahuan atas tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Kerja sama

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Tanggung jawab

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

6. Sikap kerja

Judgement atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

7. Inisiatif

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

#### 8. Keterampilan teknis

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

#### 9. Kemampuan mengambil keputusan

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.

#### 10. Kepemimpinan

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

#### 11. Administrasi

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

#### 12. Kreativitas

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Selain itu indikator – indikator kinerja karyawan menurut (Hasibuan 2017):

- a) Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.
- b) Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
- c) Umpan balik melaporkan kemajuan baik, kualitas maupun kuantitas

dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. d) Alat dan sarana merupakan sumberdaya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. e) Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. f) Motif merupakan alasan atau mendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. g) Peluang pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.**

Menurut pendapat (Robbins & P Stephen 2016), kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan”. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini terjadi karena menurut (Oemar 2017) dalam Indrasari “Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dalam manajerial suatu organisasi mempunyai peranan penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi pihak luar organisasi”. Peran-

peran tersebut yaitu: peran sebagai katalisator, peran sebagai fasilitator, peran sebagai pemecah masalah, peran sebagai penghubung sumber, dan peran sebagai komunikator.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal yang dapat membuat perusahaan dapat berhasil dalam mencapai tujuannya. Menurut, kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (precede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (to prod), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

(Imelda Andayani and Tirtayasa 2019) dalam (Kartono, 2010) “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan”. Kualitas dari pemimpin dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, menggerakkan semua potensi pegawai dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hal yang diinginkan (Mangkunegara 2017).

Kamus Oxford mencatat kata *leader* (pemimpin) dalam bahasa Inggris muncul pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* (kepemimpinan) belum muncul sampai dengan tahun 1800. Namun secara struktural maupun fungsional kedua kata tersebut sulit untuk dipisahkan, karena pemimpin dan kepemimpinan saling saling berkaitan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat semacam rumusan mengenai kepemimpinan dan pemimpin dalam sebuah formula dimana kepemimpinan (K) adalah fungsi (f) dari pemimpin (p), bawahan (b), dalam situasi (s) tertentu.

Greenberg dan Baron dalam (Mangkunegara 2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau.

McShane dan Von Glinov dalam (Hasibuan 2017) menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan

orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok dalam mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memberikan motivasi dan dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.

Menurut Robbins, dalam (Makmur 2017) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok. Menurut Wildan, analisis menunjukkan proses kepemimpinan dapat muncul kapan saja dan dimanapun, apabila terdapat unsur yaitu:

1. Ada orang yang memimpin
2. Ada orang yang dipimpin
3. Ada kegiatan atau tindakan penggerakan bawahan untuk mencapai tujuan
4. Ada tujuan yang ingin dicapai bersama

Hersey dan Blanchard dalam (Mangkunegara 2017) mengemukakan bahwa ada empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Telling*. Pemimpin mendefinisikan peran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan memberitahu pengikut apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas.
2. *Selling*. Pemimpin menyediakan bagi pengikut dengan instruksi yang terstruktur dan juga supportif.

3. *Participate*. Pemimpin dan pengikut berbagi dalam keputusan tentang cara terbaik menyelesaikan pekerjaan berkualitas tinggi.
4. *Delegating*. Pemimpin memberikan arah sedikit spesifik, atau dukungan personal pada pengikut

Headquarter, Departmen of Army mendefinisikan “*leadership is the process of influencing people by providing purpose, direction and motivation while operating to accomplish the mission and improving the organization*”. Maksudnya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang dengan menyediakan tujuan, arahan dan motivasi bersamaan dengan melakukan operasi untuk mencapai misi dan memperbaiki organisasi. Dalam kepemimpinan baik barat maupun Islam, ada beberapa unsur di dalamnya yaitu: 1) proses memberi arahan, 2) memberi motivasi, 3) mampu untuk menciptakan rasa percaya diri, 4) mempengaruhi dan menggerakkan (Said 2018).

Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan *the behavior pattern that a person exhibits when attempting to influence the activities of others as perceived by those others. This may be very different from the leader’s perception of leadership behavior, which we shall define as self-perception; rather than style* (Said 2018). Maksudnya, gaya kepemimpinan dari seorang individu adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang ketika mencoba untuk mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dirasakan. Ini mungkin sangat berbeda dari persepsi pemimpin dari perilaku kepemimpinan, yang akan kita definisikan sebagai persepsi diri dari pada gaya.

Davis dan Newstrom (Sudaryono 2017), berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Menurut (Rivai 2016), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Pemikiran mengenai gaya kepemimpinan juga disampaikan oleh Brooks dalam (Yunus 2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan membicarakan tentang bagaimana cara pemimpin memperlakukan orang lain, bagaimana energi yang dimiliki oleh pemimpin itu, bagaimana pula gairah pemimpin terhadap apa yang ia yakini, termasuk kemampuan pemimpin untuk mengilhami orang lain agar bersedia mengikutinya.

Salah satu tinjauan tentang gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antarmanusia. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian kepada perilaku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pimpinan dengan stafnya (Soetopo 2017).

Faktor pertama adalah mengenai kepemimpinan, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang lain agar mau mengikuti pemimpin dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan menurut Dauly dalam (Afandi and Bahri 2020).

Menurut University of Iowa Studies yang dikutip Robbins dan Coulter (2002), dalam (Mohd.Kurniawan DP 2018) Lewin menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan; gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan Laissez-Faire (Kendali Bebas).

### **2.1.2.2 Jenis Gaya Kepemimpinan.**

Jenis gaya kepemimpinan berdasarkan *Psycodynamic* dibagi kedalam lima gaya (Tika 2018) yaitu:

#### 1) Gaya paranoid

Gaya seorang pemimpin yang selalu merasa curiga dan tidak percaya terhadap orang lain. Pemimpin semacam ini asyik dengan intelegensia dan aktivitas kontrol, kekuatan tersentralisasi, reaktif dengan pengembangan strategi, mempunyai kewaspadaan tinggi baik ke dalam maupun keluar, menekankan diversifikasi, sinis, konservatif dan perhatian.

2) Gaya kompulsif (mendorong)

Gaya seorang pemimpin yang takut terhadap kejadian- kejadian yang tidak diharapkan dan tidak mengawasi hal-hal yang bisa berakibat terhadap organisasi, mengarah pada keasyikan kompulsif yang detail, perfeksionisme, mengutamakan masalah ritual, hierarkis yang ketat, hati-hati dalam berpikir, kaku dalam mengimplementasikan strategi.

3) Gaya dramatik

Gaya seorang pemimpin yang banyak memerlukan perhatian-perhatian orang, asyik dengan kepentingan diri sendiri, pernyataan emosi yang berlebihan, senang dengan aktivitas dan kegembiraan, mengeksploitasi orang lain, dangkal dan sering berani mengambil keputusan dan risiko tinggi, tidak jelas struktur organisasi atau proses perubahan program tidak tepat dan ambisius.

4) Gaya depresif

Gaya seorang pemimpin yang kurang berpengharapan, dan kurang percaya diri, mengarah pada pasif total, konservatisme ekstrem, mempunyai tendensi birokratis terhadap lingkungan.

5) Gaya *schizoid*

Gaya seorang pemimpin berdasarkan perasaan bahwa dunia tidak menyediakan banyak jalan kepuasan dan kebanyakan interaksi akhirnya tidak jalan, mengarah kepada kevakuman kepemimpinan. Pemimpin tidak mengarahkan dan tidak pula mendelegasikan

wewenang tetapi menangani sendiri. Tidak menaruh perhatian kepada pemasaran produk yang bisa dikembangkan.

Kepemimpinan (Soetopo 2017) yang lainnya sebagaimana biasa dikaji, tipe kepemimpinan dibagi menjadi 4:

1) Kepemimpinan otoriter (semuanya serba bergantung pemimpin)

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otoriter adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan (Purwanto 2018). Berdasarkan pengertian di atas, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan “ke-akuannya” antara lain sebagai berikut (Purwanto 2018):

- ✓ Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena bagi nya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- ✓ Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- ✓ Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.

- ✓ Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahuka kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja

2) Kepemimpinan *laissez-faire* (semua bergantung bawahan/masa bodoh).

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain memiliki ciri- ciri (Purwanto 2018):

- ✓ Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- ✓ Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- ✓ Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata- nyata menuntut keterlibatannya secara langsung.
- ✓ Status quo organisasional tidak terganggu.
- ✓ Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota yang bersangkutan sendiri.

- ✓ Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

### 3) Kepemimpinan demokratis (kerjasama pemimpin dan bawahan)

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain (Purwanto 2018):

- ✓ Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- ✓ Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya.
- ✓ Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- ✓ Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.
- ✓ Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya.

- ✓ Pemimpin yang demokratik selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi
- 4) Kepemimpinan pseudo-demokratis (tampaknya demokratis tetapi hakikatnya otoriter atau demi kepentingan kelompok kecil/klik: semu, manipulatif).

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya Kepemimpinan**

Menurut teori Kepemimpinan Grid dalam disusun berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan ditentukan oleh dua dimensi utama yaitu: *concern for people* dan *concern for result (production)*.

Salah satu unsur situasi terpenting adalah gaya pemimpin. Pemimpin membentuk gaya mereka dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Tannenbaum dan Schmidt dalam (Purwanto 2018) mengemukakan bahwa paling sedikit terdapat empat faktor internal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer:

#### **1. Sistem nilai manajer**

Sistem nilai seorang manajer berisi jawaban terhadap persoalan seberapa kuat keyakinan manajer bahwa orang-orang memiliki andil dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka. Kekuatan atau keyakinan manajer atas persoalan itu akan cenderung mempengaruhi gaya kepemimpinannya, terutarna dalam hubungannya dengan kadar arahan atau dukungan yang ingin diberikan manajer kepada anggota stafnya.

## 2. Rasa yakin terhadap bawahan

Kadar kontrol atau kebebasan yang diberikan manajer kepada stafnya akan bergantung pada apakah manajer itu percaya bahwa bawahan pada dasarnya pemalas, tidak dapat dipercaya, tidak bertanggung jawab, atau manajer percaya bahwa bawasanya kreatif, dan dapat memotivasi diri sendiri dalam suatu lingkungan apabila dimotivasi dengan tepat. Rasa yakin manajer juga bergantung pada perasaan tentang pengetahuan dan kompetensi anggota stafnya dalam suatu bidang tanggung jawab tertentu.

## 3. Inklinasi kepemimpinan

Inklinasi manajer berpengaruh pada gaya kepemimpinan, dengan demikian, beberapa manajer jauh lebih suka berperilaku direktif (mengendalikan dan menyelia). Manajer-manajer lainnya lebih suka berfungsi dalam suatu situasi manajemen kelompok, dimana mereka dapat memberikan arahan atau memudahkan interaksi bawahan. Sebagian manajer yang lain lebih senang mendelegasikan pekerjaan dan memberikan keleluasaan bagi bawahannya menanggulangi sendiri masalah dan isu-isu tertentu.

## 4. Perasaan aman dalam situasi tertentu

Merasa aman dalam situasi tertentu berdampak pada kemauan manajer untuk melepaskan kontrol pengambilan keputusan kepada orang lain dalam lingkungan yang tidak menentu. Hal yang diperlukan disini adalah toleransi manajer terhadap ketidakjelasan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi adalah posisi hidup pemimpin dalam hubungannya dengan

perasaan terhadap dirinya sendiri, serta dengan orang lain dilingkungan tersebut.

#### **2.1.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Adapun indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut (Edison, 2016) adalah sebagai berikut:

1. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.
2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan.  
Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja
3. Merangsang anggota Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi
4. Menjaga kekompakan tim  
Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan  
Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan lebih baik

### **2.1.3 DISIPLIN KERJA**

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa Inggris “disciple” yang berarti

pengikut atau penganut pengajaran, latihan dan sebagainya. Terdapat beberapa pendapat mengenai disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Disiplin kerja didefinisikan berdasarkan beberapa kategori, diantaranya berdasarkan karyawan atau pegawai dan berdasarkan manajemen. Berdasarkan pegawai, disiplin kerja dapat diartikan sebagai “Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma- norma sosial yang berlaku”. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan 2017).

Menurut Sinunungan disiplin kerja “merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang bergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati”. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya (Sinungan 2016).

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan produktivitas. Bagaimanapun tingginya tingkat pendidikan dan kemampuan seorang pegawai, besarnya motivasi yang diberikan pimpinan, maupun besarnya kompensasi yang diberikan tidak banyak berarti apabila karyawan tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, faktor disiplin ini perlu mendapat perhatian yang besar, baik bagi pimpinan maupun karyawan yang bersangkutan. Seperti halnya pemberian motivasi kerja, penanaman disiplin pegawai pada umumnya baik. Hal ini terlihat dari tingginya kesadaran pegawai dalam

melaksanakan tugas-tugas organisasi, memperhatikan jam kerja, berpakaian seragam, pemakaian peralatan, dan kualitas pekerjaan pegawai cukup memadai.

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan tertulis maupun biasa dari suatu perusahaan atau instansi. Dengan demikian setiap perusahaan menetapkan atau merumuskan suatu aturan yang diberlakukan untuk menjamin terlaksananya mekanisme kerja instansi tersebut, untuk menciptakan prosedur kerja yang teratur sehingga mencapai tujuan organisasi dengan baik (Nitisemito 2016). Mengacu kepada pengertian di atas, maka seseorang atau sekelompok orang dikatakan melaksanakan disiplin apabila seseorang atau sekelompok orang tersebut:

1. Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya terhadap aturan- aturan yang berlaku bagi sebuah organisasi.
2. Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaat terhadap norma-norma yang berlaku bagi sebuah organisasi tersebut.
3. Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya dalam melaksanakan instruksi-instruksi yang dibuat oleh pimpinan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk peraturan yang berusaha mengarahkan karyawan atau pegawai untuk mematuhi peraturan dalam meningkatkan prestasi kerja dan mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi juga sangat membutuhkan disiplin kerja dari pegawainya karena dengan mereka merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut, maka pegawai akan berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya.

Dalam menegakkan disiplin bukanlah ancaman atau kekerasan yang diutamakan, yang diperlukan adalah ketegasan. Ketegasan dan keteguhan di dalam melaksanakan peraturan merupakan modal utama dan syarat mutlak untuk mewujudkan disiplin kerja. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya.

### **2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut (Sastrohadiwiryono 2016) mengatakan tujuan adanya disiplin adalah:

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan service yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

Follow-up dari hal-hal tersebut diatas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas kerja yang tinggi sesuai dengan harapan dari perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Gary Dessler juga memberikan pendapat bahwa tujuan disiplin ialah untuk mendorong karyawan berperilaku hati-hati dalam pekerjaan (berhati-hati didefinisikan sesuai peraturan dan perundang-undangan). Dengan perilaku penuh kehati-hatian tersebut karyawan memiliki tanggungjawab besar terhadap pekerjaan yang telah dilimpahkan kepadanya (Dessler 2017).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pembentukan disiplin kerja pada penelitian ini adalah:

1. Memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan perusahaan.
2. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara penyelia dan bawahan-bawahan.
3. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
4. Menciptakan lingkungan yang kondusif untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.
5. Memelihara kelancaran kegiatan organisasi agar berjalan secara efektif dan efisien. Mewujudkan tujuan organisasi berdasarkan rencana yang telah disepakati.

### **2.1.3.3 Jenis-jenis disiplin**

(Simamora 2016), mengemukakan beberapa jenis-jenis disiplin yaitu:

1. Disiplin Preventif

2. Disiplin Progresif
3. Disiplin Korektif
4. Aturan Tungku Panas

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa jenis-jenis disiplin adalah sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

2. Disiplin Progresif

Perusahaan bisa menerapkan, suatu kebijaksanaan disiplin progresif, yang berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran- pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

3. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari

pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas adalah sebagai berikut :

- Untuk memperbaiki pelanggar
- Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
- Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif

Disiplin kerja akan diperoleh apabila pegawai datang ditempat kerja dengan teratur dan tepat pada waktunya, mereka berpakaian dengan sopan saat berada di lingkungan organisasi, menggunakan fasilitas dengan hati-hati serta menghasilkan jumlah dan kuantitas pekerjaannya dengan sangat baik (Hasibuan 2017).

Menurut (Rivai 2016), disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator seperti:

1. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis.

Mungkin ada karyawan melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

#### **2.1.3.4. Faktor faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut (Hasibuan 2017) indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi maupun instansi, diantaranya sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ni berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi jika pekerjaan itu diluar

kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah.

## 2. Keteladanan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang kurang baik, para bawahannya pun kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal ini lah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

## 3. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijamin dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

## 4. Pengawasan melekat (waskat)

Pengawasan melekat ialah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai instansi. Sebab dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah

kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

#### 5. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan instansi, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat/ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman harusnya tidak selalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam instansi.

#### 6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai instansi. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi

hukuman yang ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai instansi. Sebaliknya, apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner pegawai semakin banyak karena mereka bertanggung jawab bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegak menindak atau menghukum pegawai yang melanggar peraturan, sebaliknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada instansi tersebut.

#### 7. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu instansi. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis

#### **2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin merupakan karakteristik, ciri-ciri dan ukuran dari suatu objek atau aktivitas. Indikator disiplin bermakna ciri-ciri dari sikap perilaku seseorang karyawan atas tugas dan tanggungjawabnya.

Menurut (Rivai 2016) disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator seperti:

1. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis.

Mungkin ada karyawan melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

## **2.1.4. PELATIHAN**

### **2.1.4.1 Pengertian Pelatihan**

Menurut (Hasibuan 2017) Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut (Simamora 2016) Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional. Menurut (Notoatmodjo 2017) Pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan yang sudah menduduki jabatan atau tugas tertentu. Penekanan dalam suatu pelatihan adalah pada tugas yang akan dilaksanakan (job orientation). Pengertian pelatihan menurut (Kasmir 2016) yaitu “Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. (Studi et al. 2020). Melihat beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan pelatihan adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mendapatkan hasil maksimal dalam sebuah organisasi.

Pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) menurut Dale Yoder dan Edwin B. Flippo (Mangkunegara 2017), pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian- keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai

keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Simamora 2016).

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang bersifat umum (Mangkunegar, 2017). Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Notoatmodjo 2017).

Peningkatan, pengembangan dan dan pembentukan tenaga kerja dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan, dan pelatihan. Ketiga upaya ini saling terkait, namun pelatihan secara operasional dapat dirumuskan sebagai suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk tenaga profesional pelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerjapeserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Oemar 2017). Pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan menguntungkan organisasi dan individu

Dari beberapa pandangan ahli diatas, terlihat bahwa pengertian pengembangan staf memiliki beberapa kriteria pokok, yaitu (1) aspek pelaksanaan, pengembangan merupakan suatu fungsi manajemen yang

dilaksanakan terus menerus dalam rangka pembinaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, (2) aspek tujuan, pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang, (3) aspek sasaran, pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang, (4) aspek orientasi, pengembangan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana, (5) aspek efek terhadap karir, pengembangan memiliki keterkaitan dengan karir yang relatif tinggi, (6) aspek waktu, pengembangan berlangsung dalam satuan waktu tertentu.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan SDM dalam suatu organisasi adalah karena SDM yang menduduki suatu jabatan tertentu belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai persyaratan yang di perlukan dalam jabatan tersebut. Sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan tersedianya formasi. Oleh karena itu perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan (Notoatmodjo 2017).

Mangkunegara mengutip Ernest J. Mc Cormick mengemukakan bahwa suatu organisasi perlu melibatkan pegawainya pada aktivitas pelatihan hanya jika hal tersebut merupakan keputusan yang terbaik dair manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan yang lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif (Mangkunegara 2017).

#### **2.1.4.2 Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan dan pengembangan salah satunya untuk memperbaiki kinerja. Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering bermanfaat dalam meminimalkan masalah tersebut. (Simamora 2017).

Perbaikan dan peningkatan perilaku kerja bagi pegawai sangat diperlukan agar lebih mampu melaksanakan tugas-tugasnya dan diharapkan lebih berhasil dalam upaya pelaksanaan program kerja perusahaan. Perilaku yang perlu diperbaiki dan dikembangkan meliputi berbagai aspek, seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepribadian yang dituntut oleh tugas pekerjaannya.

#### **2.1.4.3. Fungsi Pelatihan**

Pelatihan memiliki berbagai fungsi, yaitu: Fungsi pertama adalah fungsi edukatif, yang mengacu pada peningkatan kemampuan profesional, kepribadian, kemasyarakatan, dedikasi, dan loyalitas kepada perusahaan. Kedua, fungsi administratif, yang mengacu pada pemenuhan syarat-syarat administratif yang dituntut terhadap setiap pegawai. Ketiga, fungsi personal, fungsi ini lebih menekankan pada pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah pekerjaan. Ketiga fungsi ini saling mengait karena setiap karyawan dituntut agar memiliki kemampuan profesional, memenuhi persyaratan administratif, dan kepribadian yang baik (Oemar 2017).

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan suatu

organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan baik dalam hal kompetensi kerja, produktivitas, maupun keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu di organisasi tersebut.

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan**

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Veithzal mengemukakan (Rivai 2016) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

#### **2.1.4.5 Indikator pelatihan**

Ada beberapa indikator dalam pelatihan seperti yang akan disebutkan (MANGKUNEGARA 2017), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur
  - a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

a. Pensosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5. Tujuan

a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ *skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

## 2.2 Kajian penelitian yang relevan

Sebelum penelitian dilakukam, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan diantara nya yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian Khairul Akhir Lubis (2008) judul “Pengaruh Pelatihan dan

Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN IV (Persero) Medan”. Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PTPN IV (Persero) Medan, baik secara parsial maupun simultan. Populasi penelitian karyawan kantor pusat PTPN IV (Persero) Medan, berjumlah 155 orang. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling (sampel pertimbangan) karena yang diteliti kinerjanya adalah karyawan yang telah mengikuti pelatihan, sebagai penilai kinerja karyawan adalah karyawan pimpinan. Karyawan pimpinan dijadikan sebagai sampel. Metode pengumpulan data menggunakan angket dan studi dokumentasi dengan model analisis data regresi linier berganda menggunakan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan, pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi (R) diperoleh sebesar 8,81%, hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen (pelatihan dan motivasi kerja) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 8,81%, sedangkan sisanya merupakan variabel yang tidak terungkap.

2. Penelitian Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati (2013). Judul “Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar”, bertujuan untuk: 1) mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh signifikan secara simultan dari kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin

terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar, 2) Mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial dari kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar, 3) Mengetahui dan menganalisis variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar. Responden berjumlah 79 orang. Metode pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan angket. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda, uji F, uji t dan koefisien beta. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar serta variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar.

3. Penelitian Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi,(2013) judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Suryamakmur Agunglestari Semarang. Responden berjumlah 112 orang menggunakan analisis regresi linier berganda. Kesimpulan penelitian sebagai berikut: Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Motivasi, Pelatihan berpengaruh positif sebesar 0,211, 0,194, 0,41 dan 0,405 dan hasil uji t menunjukkan hasil signifikan terhadap Kinerja. Jika gaya kepemimpinan tersebut lebih ditingkatkan maka terdapat pengaruh signifikan 0,003, 0,001, 0,000 dan 0,000 terhadap Kinerja. Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara

disiplin kerja terhadap Kinerja. Jika disiplin kerja lebih ditingkatkan maka terdapat pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan Kinerja. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Jika motivasi ditingkatkan, maka terdapat pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja. Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja. Jika pelatihan ditingkatkan, maka terdapat pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja. Hasil uji kelayakan model menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  dapat diterima. Ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja. Hasil Analisis Koefisien Determinasi menyatakan bahwa Kinerja dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pelatihan sebesar 81% sedangkan sisanya sebesar 19% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

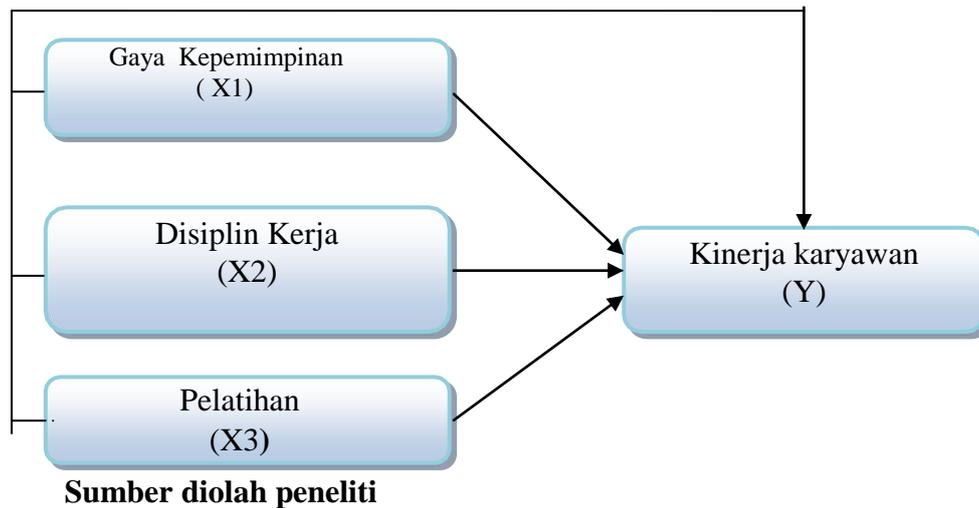
**Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu**

Variabel Dependen	Variabel independen	Penelitian Terdahulu		
		Khairul Akhir	Anak Agung Ayu	Benny dan soedarmadi
Kinerja	Disiplin Kerja		√	√
	Gaya Kepemimpinan		√	√
	Pelatihan	√		√
	Etos kerja		√	
	Motivasi	√	√	√

### 2.3 Kerangka Konseptual

Suatu organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperoleh keuntungan dalam rangka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Berdasarkan identifikasi masalah, dan kajian teori, kemudian disusun kerangka pemikiran sebagai pedoman dalam melakukan penelitian sebagai

berikut: Kinerja (variabel terikat) dan Variabel Independennya Gaya kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Pertama, gaya kepemimpinan diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seseorang ditunjukkan dengan kewibawaan pimpinan dimata karyawan, kekuasaan pimpinan untuk memutuskan suatu keputusan, melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggungjawab pimpinan terhadap semua karyawan, dan pimpinan bisa dijadikan panutan bawahan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Kondisi ini terjadi karena peranan pemimpin sebagai *top manajer*, yang berfungsi dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan. Kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan merasa senang dalam bekerja dan membuat karyawan merasa tenang dalam bekerja, sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan

kinerja karyawan. Penelitian ini sebelumnya sudah diuji dalam penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati, Benny Ganda Wijayadan Soedarmadi.

Faktor kedua, disiplin kerja diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kedisiplinan kerja yang ditanamkan karyawan akan sangat mempengaruhi kesungguhan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Sikap untuk mematuhi dan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab merupakan kunci pokok dalam rangka memegang teguh disiplin.

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik yaitu disiplin terhadap waktu, prosedur kerja, dan disiplin terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana pekerjaan. Jika karyawan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya dan melakukan apa yang harus dilaksanakan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, maka sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya semakin patuh terhadap peraturan atau tata tertib. Semangat kerja dan gairah kerja akan menciptakan kinerja yang lebih baik. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebelumnya dilakukan oleh Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati, Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi.

Faktor ketiga, pelatihan diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan.

Untuk dapat memperoleh kinerja yang baik, maka kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan Rumah Sakit harus baik pula, dan hal ini akan terjadi jika diadakan pelatihan yang ditujukan untuk karyawan, diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan. Pelatihan dapat meningkatkan *skill* atau keterampilan dan pengetahuan menunjang pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Program pelatihan yang intensif perlu dilaksanakan oleh Rumah Sakit agar karyawan memiliki SDM optimal. Pelatihan dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan. Karyawan terlatih akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mampu bekerja lebih efektif dan efisien. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan sebelumnya sudah diuji dalam penelitian yang dilakukan Khairul Akhir Lubis tahun 2008. Pelatihan yang dilakukan dalam penelitian Khairil Lubis ini hubungannya dengan RS.Martha Friska adalah memberikan gambaran secara umum saja bahwa pelatihan itu penting untuk dilakukan pada karyawan.

#### **2.4 Hipotesis Penelitian**

Bahwa perumusan hipotesis dalam penelitian ini merupakan tahapan ketiga setelah landasan teori dan kerangka berpikir. Hipotesis disini adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang akan dilakukan.

Dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Jawaban ini (hipotesis) hanya berlandaskan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Oleh karena itu hipotesis ini dapat dinyatakan sebagai jawaban teoretis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris (Sugiyono, 2010). Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS.Martha Friska Brayan Medan .
2. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS.Martha Friska Brayan Medan .
3. Pelatihan berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS.Martha Friska Brayan Medan .
4. Gaya kepemimpinan ,disiplin Kerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di RS.Martha Friska Brayan Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan deskriptif analitik kuantitatif yaitu yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan. Selain itu, pendekatan penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan, atau fenomena tertentu, sehingga dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh secara mendalam dengan harapan dapat diketahuinya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dalam hal ini variabel yang akan diuji adalah variabel bebas (X1) Gaya Kepemimpinan, (X2) Disiplin Kerja, (X3) pelatihan, dan variabel terikat (Y) kinerja karyawan.

Penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, apakah hubungan cukup signifikan melalui uji regresi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan *software* SPSS 24.

## 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.2.1 Tempat Penelitian

Bahwa adapun penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Martha Friska yang berlokasi di Jl. Yos Sudarso, KM,6 No. 91, Pulo Brayan Medan.

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Januari 2021				Februari 2021				Maret 2021				April 2021				Mei 2021				Juni 2021				Juli 2021				Agustus 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul				■																												
2	Pra Riset					■	■	■	■																								
3	Penyusunan Proposal									■	■	■	■																				
4	Seminar Proposal												■																				
5	Pengumpulan data													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Penulisan laporan																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Seminar Hasil																																■
8	Penyelesaian laporan																																■
9	Sidang Tesis																																■

## 3.3 Populasi dan Sampling

### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2018). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di RS Martha Friska Brayan Medan berjumlah 62 orang pada tahun 2020 sampai sekarang.

Data jumlah karyawan pada RS Martha Friska Brayan Medan berikut ini:

**Tabel 3.2 Data Data Jumlah Karyawan Yang Terdapat Pada RS.Martha Friska Brayan Medan**

No	Nama Bagian	Jumlah karyawan
1	Resepsionis	4
2	Customer servis	2
3	Marketing	2
4	Kasir	4
5	Farmasi	5
6	Administrasi	5
7	Radiologi	3
8	Fisioterafi	3
9	Teknisi	4
10	Security	4
11	Supir Ambulan	3
12	Rekamedik	2
13	Diklat	2
14	Housekeping dan Loundry	8
15	Personalia	3
16	Gizi	4
17	Laboratorium	4
Jumlah		62

**Sumber: RS.Martha Friska Brayan Medan ( 2020)**

### 3.3.2 Sampling

Sampling adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus atau sampel jenuh (Arda 2017). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sample bila semua anggota populasi digunakan sebagai sample. Pada penelitian ini populas berjumlah 62 orang dengan menggunakan sampel sebanyak 61 orang dimana dalam penggunaan sampel tersebut peneliti tidak termasuk dalam pengambilan sampel ( responden )

Jadi sample dalam penelitian ini adalah karyawan RS. Martha Friska Brayan Medan berjumlah 61 orang

### **3.4 Definisi Operasional**

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar. Variabel-variabel yang terkait dalam penelitian:

#### **3.4.1 Variabel dependen (Y)**

##### **3.4.1.1 Kinerja (Y)**

Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Definisi Kinerja karyawan adalah gambaran tingkat suatu keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal dalam mewujudkan sasaran tujuan, visi dan misi suatu organisasi.

##### **Indikator Kinerja (Prawirosentono 2018)**

1. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
2. Kualitas pekerjaan yang diselesaikan.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan.
4. Kerja sama antar karyawan.
5. Bertanggung jawab dalam pembuatan perencanaan pekerjaan.
6. Sikap kerja.
7. Inisiatif yang kemampuan mengutarakan gagasan
8. Kemampuan teknis
9. Kemampuan mengambil keputusan
10. Kemampuan berkomunikasi

11. Kemampuan bekerja sama dengan karyawan lain
12. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawab

### **3.4.2 Variabel independen (X)**

Variabel independen (X) dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu:

#### **3.4.2.1 Variabel X1 (gaya kepemimpinan).**

Definisi Variabel Gaya kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang karyawan menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan, yang diukur dari empat tipe kepemimpinan, yaitu (1) tipe kepemimpinan direktif, 2) kepemimpinan suportif, (3) kepemimpinan partisipatif, dan (4) kepemimpinan yang berorientasi prestasi. Variabel Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert.

#### **Indikator Gaya Kepeminpinan (Edison, 2016)**

1. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik
2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan
3. Merangsang anggota
4. Menjaga kekompakan tim
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

#### **3.4.2.2 Variabel X2 Disiplin Kerja.**

Definisi Variabel Disiplin Kerja adalah tinggi rendahnya ketaatan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang berlaku. Variabel disiplin kerja diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut :

### **Indikator disiplin kerja**

Menurut (Rivai 2016) ada beberapa poin yang menjadi indikator disiplin kerja, antara lain yaitu:

1. Kehadiran.
2. Ketaatan pada peraturan kerja.
3. Ketaatan pada standar kerja
4. Tingkat kewaspadaan tinggi.
5. Bekerja etis.

### **3.4.2.3 Variabel X3 Pelatihan.**

Definisi Pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan baik dalam hal kompetensi kerja, produktivitas, maupun keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu yang diukur melalui dua dimensi yaitu keterampilan dan pengetahuan karyawan setelah menjalani pelatihan. Variabel Pelatihan diukur dengan menggunakan skala linkert.

#### **Indikator pelatihan (Mangkunegara 2017)**

1. Instruktur yang memiliki pendidikan dan penguasaan materi
2. Peserta semangat mengikuti pelatihan dan telah melalui proses seleksi
3. Materi sesuai tujuan dan komponen peserta tepat sasaran.
4. Metode sosialisasi memiliki tujuan dan sasaran yang jelas.
5. Meningkatkan keterampilan.

**Tabel 3. 3 Operasional Variabel Penelitian**

No	Variabel	Uraian Indikator	Indikator	Skala Penelitian
1	Gaya kepemimpinan ( X1)	Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang karyawan menerima, memahami,,terpengaruh ,dan memberikan penilaian terhadap atasan,yang diukur dari tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan direktif, kepemimpinan suproratif, kepemimpinan partisipasif, dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi dan kepemimpinan yang berorientasi prastasi. (Edison, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki strategi yang jelas dan komunikasi yang baik</li> <li>2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan</li> <li>3. Merangsang anggota</li> <li>4. Menjaga kekompakan tim</li> <li>5. Menghargai perbedaan dan kayakinan</li> </ol>	Skala Likert
2	Disiplin kerja (X2)	Disiplin kerja adalah tinggi rendahnya ketaatan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap ketentuan ketentuan atau peraturan yang berlaku. (Rivai 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kehadiran</li> <li>2. Kataatan pada peraturan kerja</li> <li>3. Ketaatan pada standar kerja</li> <li>4. Tingkat kewaspadaan tinggi</li> <li>5. Bekerja etis</li> </ol>	Skala Likert

3	Pelatihan (X3)	Pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan baik dalam hal kompetensi kerja ,produktifitas, msupun ketrampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu yang diukur melalui dua dimensi yaitu ketrampilan dan pengetahuan karyawan setelah menjalani pelatihan. (Mangkunegara 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instruktur yang memiliki pendidikan dan penguasaan materi.</li> <li>2. Peserta semangat mengikuti pelatihan dan telah malalui proses seleksi</li> <li>3. materi sesuai tujuan dan komponene peserta tepat sasaran</li> <li>4. Metode sosialisasi memiliki tujuan dan suanan yang jelas</li> </ol>	Skala Likert
4	Kinerja karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaanya yang meliputi kemampuan teknik, kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal. (Prawirosentono 2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah pekerjaan yang siselesaikan</li> <li>2. Kualitas pekerjaan yang diselesaikan</li> <li>3. Pengetahuan mengenai pekerjaan</li> <li>4. Kerja sama antar karyawan</li> <li>5. Tanggung jawab</li> <li>6. Sikap kerja</li> <li>7. Kemampuan teknis</li> <li>8. Kemampuan berkomunikasi</li> </ol>	Skala Likert

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu merupakan jawaban responden terhadap kuesioner mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS Martha Friska Brayon Medan. Dalam penelitian ini, untuk mengumpulkan data-data Peneliti melakukan metode penyebaran angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Selain itu, angket atau kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas (Sugiyono 2018). Dalam angket atau kuesioner penilaian menggunakan skala likert. Skala likert memiliki lima tingkatan jawaban yang dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel. 3.4**  
**Instrumen Skala Likert**

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Skor</b>
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6 Uji Instrumen

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Program yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument adalah program komputer *Statistical Program For Sosial Science* (SPSS) versi 24,00 yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Dari beberapa daftar pertanyaan (*Questioner*) yang dijawab dan <sup>hitung</sup> bahan pengujian Uji validitas menggunakan pendekatan “*single trial administration*” yakni pendekatan sekali atas jalan atas data instrumen yang disebar dan tidak menggunakan pendekatan ulang.

#### 3.6.1 Uji Validasi

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas butir. Menurut (Sugiyono 2018), untuk mengetahui apakah perbedaan itu signifikan atau tidak, maka harga *t hitung* tersebut perlu dibandingkan dengan harga *t tabel*. Bila *t hitung* lebih besar dengan *t tabel* maka perbedaan itu signifikan, sehingga instrument dinyatakan valid.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana:

N = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum X$  = Jumlah pengamatan variabel X

$\sum Y$  = Jumlah pengamatan variabel Y

$(\sum X^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel X

$(\sum Y^2)$	= Jumlah kadrat pengamatan variabel Y
$(\sum X)^2$	= Kuadrat jumlah pengamatan variabel X
$(\sum Y)^2$	= Kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
$\sum XY$	= Jumlah hasil kali variabel X dan Y

Ketentuan apakah suatu butir instrument valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut (Sugiyono, 2018), uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t table.

Jika thitung lebih besar dari t table nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkan dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *sig (2 tailed)*  $\leq 0.05$ , maka butir instrument valid, jika nilai *sig (2 tailed)*  $\geq 0,05$ , maka butir instrument tidak valid.

Berdasarkan hasil pengujian validasi terhadap variabel kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 3. 5 Hasil Pengujian Validitas Kinerja Karyawan**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Pernyataan 1	0.617	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 2	0.700	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 3	0.710	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 4	0.555	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 5	0.726	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 6	0.643	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 7	0.636	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 8	0.607	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 9	0.577	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 10	0.568	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 11	0.709	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 12	0.470	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 13	0.591	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 14	0.605	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 15	0.751	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 16	0.630	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 17	0.720	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 18	0.545	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 19	0.538	0.000 < 0.05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 19 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 19 item pernyataan dari variabel kepuasan kerja boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

**Tabel 3. 6 Hasil Pengujian Validitas Gaya Kepemimpinan**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Pernyataan 1	0.87	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 2	0.86	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 3	0.86	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 4	0.83	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 5	0.85	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 6	0.86	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 7	0.83	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 8	0.84	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 9	0.74	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 10	0.89	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 11	0.87	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 12	0.85	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 13	0.79	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 14	0.67	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 15	0.60	0.000 < 0.05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 15 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 15 item pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

**Tabel 3. 7 Hasil Pengujian Validitas Disiplin Kerja**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Pernyataan 1	0.696	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 2	0.611	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 3	0.597	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 4	0.416	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 5	0.657	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 6	0.600	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 7	0.606	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 8	0.747	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 9	0.762	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 10	0.650	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 11	0.520	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 12	0.537	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 13	0.614	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 14	0.440	0.000 < 0.05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 14 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 14 item pernyataan dari variabel disiplin kerja boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

**Tabel 3. 8 Hasil Pengujian Validitas Pelatihan**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Pernyataan 1	0.80	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 2	0.84	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 3	0.75	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 4	0.84	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 5	0.85	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 6	0.82	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 7	0.83	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 8	0.79	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 9	0.84	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 10	0.70	0.000 < 0.05	Valid
Pernyataan 11	0.72	0.000 < 0.05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 11 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 11 item pernyataan dari variabel pelatihan boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

### 3,6.2. Uji Reliabilitas

Adapun tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya.

Untuk menguji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dikatakan reliable bila hasil Alpha > 0,6 dengan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum Si}{St} \right]$$

Dengan keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas intrsumen

$\sum Si$  = Jumlah varians skor tiap- tiap item

$St$  = Jumlah varians butir

$K$  = Jumlah item

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,6$  maka instrument variabel adalah reliable (terpercaya)
- b. Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\leq 0,6$  maka instrumen variabel adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3. 9 Hasil Pengujian Realibilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kinerja Karyawan	0.932	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan	0.971	Reliabel
3	Disiplin Kerja	0.899	Reliabel
4	Pelatihan	0.958	Reliabel

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

### 3.7 Uji Asumsi Klasik

Adapun pengujian asumsi klasik yang digunakan dalam uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas dan uji autokorelasi. Uji asumsi klasik bertujuan “untuk melihat apakah dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah model yang terbaik, jika model adalah model yang baik, maka hasil analisis regresi layak dijadikan sebagai rekomendasi untuk pengetahuan atau untuk tujuan pemecahan masalah praktis. Adapun syarat yang dilakukan untuk dalam uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multi kolinearitas, uji heterokedastisitas, uji autokorelasi (Sugiyono 2018).

### 3.7.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, sehingga data dalam model regresi penelitian cenderung normal.

Adapun cara mendeteksi apakah residual memiliki distribusi normal atau tidak dengan analisis grafik. Analisis grafik yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dalam penelitian ini menggunakan grafik histogram dan probability plot. Grafik histogram digunakan untuk membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Kemudian probability plot digunakan untuk membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dan distribusi normal.

Dasar pengambilan keputusan uji normalitas:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.7.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolonieritas memiliki tujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen (Ghozali 2019). Model regresi yang baik menunjukkan tidak terjadinya korelasi diantara variabel independen. Jika terjadi korelasi antarvariabel independen, menyebabkan variabel tidak orthogonal. Variabel orthogonal maksudnya variabel independen yang nilai korelasi antarvariabel independennya adalah nol.

Menurut (Ghozali 2019) uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linear ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen dengan ketentuan:

- 1) Jika nilai *tolerance* < 0,5 atau *value inflation factor* (VIF) > 10 maka terdapat masalah multikolinearitas yang serius.
- 2) Jika nilai *tolerance* > 0,5 atau *value inflation factor* (VIF) < 10 maka tidak terdapat multikolinearitas yang serius.

### 3.7.3 Uji Heterokedastisitas

Uji yang menilai apakah ada ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linear. Uji ini merupakan salah satu dari uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear.

Untuk mendeteksi heteroskedastisitas digunakan scatter plot antara ZPRED dan SRESID.

Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas..(Ghozali 2019).

### 3.8 Teknik Analisis Data

Bahwa adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif. Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna. Adapun teknik analisis data yang digunakan sebagai berikut:

#### 3.8.1 Regresi Linier Berganda

Digunakan untuk menjelaskan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS Martha Friska Brayan Medan periode sebelumnya, dinaikkan atau di turunkan dengan menggunakan persamaan regresi yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y= Variabel dependent (Kinerja)

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefesien Regresi

X1 = Variabel independent (gaya kepemimpinan)

X2 = Variabel independent (disiplin kerja)

X3 = Variabel independent (pelatihan)

$\varepsilon$  = Standart Error

### 3.8.2 Pengujian Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis diperoleh dengan memprediksi penelitian terdahulu sebagai referensi dalam pembuktian uji hipotesis berguna untuk mengetahui apakah secara parsial atau simultan memiliki hubungan antara  $X_1, X_2$ , berpengaruh terhadap Y ada dua jenis koefisien yang dapat dilakukan yaitu dengan uji t dan uji f (Ghozali, 2019).

#### 3.8.2.1 Uji Signifikan Parsial (Uji Statistik t)

Uji t atau t hitung adalah pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y secara parsial, apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau tidak, angka t hitung akan dibandingkan dengan t tabel (Priyatno, 2014. Hal. 147

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji t:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = Nilai t hitung

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

### Bentuk Pengujian

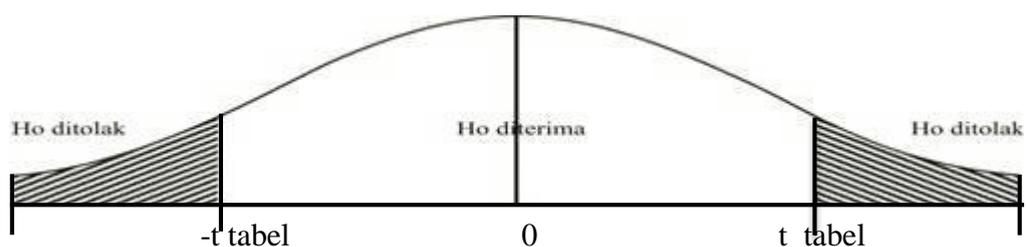
- a.  $H_0 : \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen
- b.  $H_0 : \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh variabel independen secara individual menerangkan variasi. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai signifikansi  $t < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.

### Kriteria Pengambilan Keputusan:

- a). Tolak  $H_0$  jika nilai probabilitas  $\leq$  taraf signifikan sebesar 0.05 ( $\text{sig.} \leq \alpha_0.05$ )
- b). Terima  $H_0$  jika nilai probabilitas  $>$  taraf signifikan sebesar 0.05 ( $\text{sig.} > \alpha_0.05$ )

Bila terjadi penerimaan  $H_0$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan, sedangkan bila  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan.



**Gambar 3. 1 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)**

### 3.8.2.2 Uji F (Simultan)

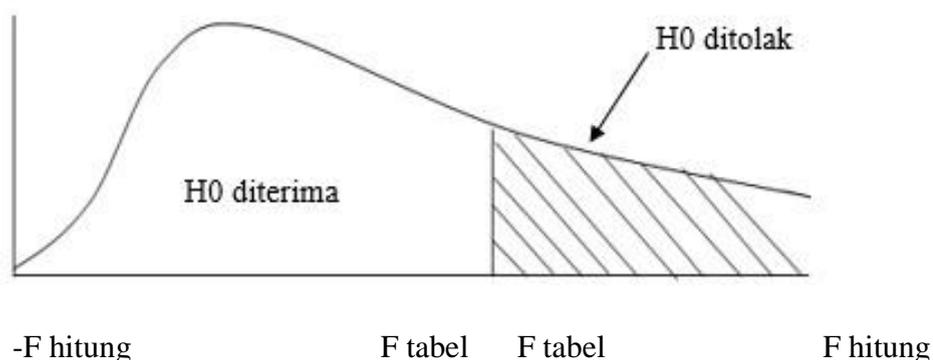
Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama–sama terhadap variabel independen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai signifikansi  $f < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara semua variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi  $f > 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali 2019).

F hasil perhitungan ini dibandingkan dengan yang diperoleh dengan menggunakan tingkat resiko atau signifikan level 5% dengan kriteria sebagai berikut :

Ho diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , atau nilai sig  $> \alpha 5\%$

Ho ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , atau nilai sig  $< \alpha 5\%$

Jika terjadi penerimaan , maka dapat diartikan tidak berpengaruh signifikan model regresi berganda yang diperoleh sehingga mengakibatkan tidak signifikan pula pengaruh dari variabel-variabel bebas bebas secara simultan terhadap variabel terikat.



**Gambar 3. 2 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)**

### 3.8.2.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2019).

Nilai koefisien determinasi menggunakan nilai adjusted R-square yang terdapat pada hasil pengolahan spss. Nilai R-Square memberikan gambaran tentang kesesuaian variabel independen dalam memprediksi variabel dependen.

Untuk mengetahui metode estimasi yang memberikan hasil yang lebih baik, maka kriteria yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai R-Square ( $R^2$ ) yang menunjukkan seberapa besar proporsi variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Apabila nilai koefisien determinasi semakin besar, maka semakin besar kemampuan semua variabel independen dalam menjelaskan variasi dari variabel dependennya (Ghozali 2019).

*R Square* atau kuadrat R menunjukkan koefisien determinasi. Angka ini akan diubah kebentuk persen, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Priyatno, 2014. Hal. 144).

Untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat:

$$\mathbf{KD = R^2 \times 100\%}$$

(Sugiyono, 2017:258)

Dimana:

KD = Koefisien determinasi

$R^2$  = Koefisien variabel bebas dengan variabel terikat

100% = Persentase kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskriptif Responden

Hasil pengumpulan data yang dilakukan pada 61 karyawan yang dijadikan responden diperoleh karakteristik sebagai berikut:

**Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	11	18,0	18,0	18,0
	PEREMPUAN	50	82,0	82,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa 18% atau sebanyak 11 orang terdiri dari responden laki-laki dan 82.0% atau sebanyak 50 orang terdiri dari responden perempuan. Data diatas menunjukkan bahwa komposisi karyawan di Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan lebih banyak perempuan dibandingkan dengan laki-laki .

**Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Umur**

#### UMUR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25 THN	1	1,6	1,6	1,6
	26-30 THN	6	9,8	9,8	11,5
	31-40 THN	35	57,4	57,4	68,9
	>40 THN	19	31,1	31,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Tabel diatas menunjukkan 1.6% atau 1 orang responden berusia pada rentang 20-25 tahun, 9,8% atau 6 orang berusia 26-30 tahun, 57,4% atau 35 orang, tahun berusia 31-40 tahun, 31.1 % atau 19 orang berusia >40 tahun, Data tersebut diatas menunjukkan bahwa karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan didominasi oleh karyawan yang masih produktif (dibawah 40 tahun) yang seharusnya dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat dan tepat namun karena kondisi saat ini dikarenakan fasilitas yang kurang memadai ,adanya sebagian karyawan yang merasa kurang mendapatkan perhatian dan keadaan yang tidak mendukung yang membuat karyawan menjadi tidak sigap sehingga kinerja pun menurun.

**Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

		<b>PENDIDIKAN</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	13	21,3	21,3	21,3
	D3	30	49,2	49,2	70,5
	S1	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dijelaskan seperti pada tabel diatas yaitu, 21,3% atau 13 orang pada tingkatan pendidikan SMA sederajat, 49,2% atau 30 orang pendidikan diploma 3, 29,5% atau 18 orang pendidik terakhir Strata 1. Data diatas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan didominasi oleh diploma 3,

**Tabel 4. 4 Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>LAMA KERJA</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<2 THN	1	1,6	1,6	1,6
	2-5 THN	15	24,6	24,6	26,2
	6-10 THN	26	42,6	42,6	68,9
	>10 THN	19	31,1	31,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa berdasarkan masa bekerja responden sebanyak 1,6% atau 1 orang pada rentang < 2 tahun, 24,6% atau 15 orang dengan masa kerja 2-5 tahun, 42,6% atau 26 orang dengan masa kerja 6-10 tahun, 31,1% atau 19 orang dengan masa kerja >10 tahun, Karyawan dengan masa kerja terbanyak adalah pada rentang 6-10 tahun, hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan lebih didominasi oleh pegawai yang masih muda.

Banyaknya karyawan yang muda seperti ditunjukkan pada tabel diatas disebabkan oleh proses rekrutmen di Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan yang membutuh karyawan yang cekatan dan berenerjik sehingga dalam pelaksanaan pelayanan dapat berjalan dengan maksimal.

#### **a. Deskriptif Variabel Penelitian**

Dalam Penelitian ini variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja pegawai (Y) dan tiga variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), disiplin kerja (X<sub>2</sub>), dan pelatihan (X<sub>3</sub>)

### **1) Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai**

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 5 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju		Sangat Tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya terus berupaya dalam meningkatkan kualitas kerja saya terhadap perusahaan.	42	68,85	17	27,86	2	3,27	0	0	0	0
2	Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.	34	55,73	25	40,98	2	3,27	0	0	0	0
3	Kualitas hasil pekerjaan saya dapat diterima oleh pimpinan.	36	59,01	23	37,70	2	3,27	0	0	0	0
4	Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya.	28	45,90	32	52,45	1	1,63	0	0	0	0
5	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh kantor.	27	44,26	33	54,09	1	1,63	0	0	0	0
6	Saya harus bekerja bersungguh-sungguh untuk membuktikan kuantitas dari hasil pekerjaan saya.	27	44,26	32	52,45	1	1,63	0	0	0	0
7	Saya memiliki keahlian yang bisa diandalkan	33	54,09	21	34,42	7	11,47	0	0	0	0
8	Saya setuju jika semua karyawan yang bekerja sudah memiliki keahlian kerja seperti yang diharapkan perusahaan.	30	49,18	25	40,98	6	9,83	0	0	0	0
9	Saya menganggap keandalan dalam	31	50,81	26	42,62	4	6,55	0	0	0	0

	bekerja adalah nomor satu.										
10	Saya memiliki sikap yang sesuai dengan jiwa seorang karyawan seharusnya.	26	42,62	32	52,45	3	4,91	0	0	0	0
11	Saya setuju jika setiap karyawan dalam bekerja harus memiliki sikap semangat yang tinggi.	20	32,78	33	54,09	8	13,11	0	0	0	0
12	Saya selalu melakukan pekerjaan saya dengan sikap yang bahagiah.	27	44,26	32	52,45	2	3,27	0	0	0	0
13	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai prosedur	31	50,81	29	47,54	1	1,63	0	0	0	0
14	Saya bekerja dengan ihklas dan bahagia	31	50,81	28	45,90	2	3,27	0	0	0	0
15	Saya selalu berusaha membantu rekan kerja	27	44,26	28	45,90	6	9,83	0	0	0	0
16	Saya bekerja sesuai dengan kemampuan teknis..	30	49,18	29	47,54	3	4,91	0	0	0	0
17	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan teknis.	28	45,90	29	47,54	4	6,55	0	0	0	0
18	Saya mampu berkomunikasi yang baik dalam bekerja.	33	54,09	26	42,62	2	3,27	0	0	0	0
19	Saya mampu memberi informasi pelayanan kepada pasien.	29	47,54	30	49,18	2	3,27	0	0	0	0
	Rata-rata	30	49,17	27,89	45,72	3,10	5,08	0	0	0	0
	Total Sampel	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

Sumber: data diolah 2021

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai rata-rata dari pernyataan sangat setuju adalah sebesar 49.17%, nilai rata-rata pernyataan setuju sebesar 45,72%, nilai rata- rata pernyataan kurang setuju sebesar 5,08%, Dari hasil angket diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat pernyataan kurang setuju pada 8 orang responden pada pernyataan nomor sebelas, hal ini disebabkan bahwa masih terdapat karyawan yang bekerja belem memiliki sikap semangat kerja yang tinggi.

## **2) Deskriptif Varibel Gaya Kepemimpinan**

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan dibawah ini:

**Tabel 4. 6 Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinn**

No	Pernyataan	Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju		Sangat Tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pemimpin memberikan arahan sesuai dengan garis komandonya	21	34,43	24	39,34	15	24,59	1	1,64	0	0
2	Pemimpin selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan	22	36,06	22	36,06	16	26,23	1	1,64	0	0
3	Pemimpin selalu memberi tahu durasi waktu untuk setiap pekerjaan yang dioerintahkan kepada bawahan	23	37,70	20	32,79	16	26,23	1	1,64	0	0
4	Pimpinan selalu melakukan evaluasi timbal balik antara pimpinan dan bawahan	22	36,06	26	42,62	11	18,03	2	3,28	0	0
5	Pimpinan selalu ada waktu ketika karyawan membutuhkan arahan dan solusi	23	37,70	22	36,06	15	24,59	1	1,64	0	0
6	Pimpinan selalu menyelesaikan konflik yang terjadi pada anggota	26	42,62	17	27,87	16	26,23	2	3,28	0	0
7	Pemimpin memberikan contoh yang dapat meningkatkan minat terhadap pekerjaan	23	37,70	24	39,34	11	18,03	3	4,92	0	0
8	Pemimpin mendukung upaya bawahan untuk menyelesaikan setiap persoalan kerja	26	42,62	20	32,79	14	22,95	1	1,64	0	0
9	Pemimpin mendorong bawahan untuk bersama-sama melakukan upaya maksimal mencapai tujuan visi dan misi	17	27,87	31	50,82	12	19,67	1	1,64	0	0
10	Pemimpin menggunakan pendekatan pribadi secara positif dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas	23	37,70	17	27,87	17	27,87	4	6,56	0	0
11	Pemimpin mengundang partisipasi bawahan	20	32,79	20	32,79	18	29,51	3	4,92	0	0

	untuk menyusun program kerja										
12	Pemimpin menetapkan tugas-tugas tertentu yang mempunyai dampak besar	24	39,34	20	32,79	15	24,59	2	3,28	0	0
13	Pemimpin berupaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mencapai suatu tugas khusus	19	31,15	25	40,98	16	26,23	1	1,64	0	0
14	Pemimpin sangat menghargai kebebasan beragama dan menjalankan ibadah anggotanya	23	37,70	34	55,74	4	6,56	0	0	0	0
15	Pemimpin menghargai perbedaan agama dan keyakinan	26	42,62	34	55,74	1	1,64	0	0	0	0
	Rata-rata	22,53	36,94	23,73	38,91	13,13	21,53	1,53	2,52	0	0
	Total Sampel	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

Sumber: data diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata dari pernyataan sangat setuju sebesar 36,94%, nilai rata-rata setuju sebesar 38,91%, nilai rata-rata kurang setuju sebesar 21,53%, dan nilai rata-rata tidak setuju sebesar 2,52%. Dari hasil angket diatas dapat dijelaskan bahwa tidak semua responden yang setuju dengan pernyataan diatas, misalnya pada point sepuluh dalam pelaksanaan tugas pemimpin tidak melakukan pendekatan yang positif terhadap bawahann dan juga pada point 7 ternyata tidak semua responden mendapatkan contoh yang dapat meningkatkan minat karyawan terhadap pekerjaannya.

### **3) Deskriptif Varibel Disiplin Kerja**

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan dibawah ini:

**Tabel 4. 7 Deskriptif Variabel Disiplin Kerja**

No	Pernyataan	Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju		Sangat Tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya selalu datang ke tempat kerj tepat waktu.	36	59,02	25	40,98	0	0	0	0	0	0
2	Saya datang lebih awal ketempa kerja memberikan ketenangan dalam bekerja.	33	54,09	28	45,90	0	0	0	0	0	0
3	Saya tidak akan absen jika tidak dalam keadaan penting	30	49,18	31	50,82	0	0	0	0	0	0
4	Peraturan yang ada diperusahaan menghambat kerja saya.	32	52,46	24	39,34	3	4,92	1	1,64	1	1,64
5	Saya selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.	29	47,54	30	49,18	2	3,28	0	0	0	0
6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara teliti dan akurat	29	47,54	31	50,82	1	1,64	0	0	0	0
7	Saya bekerja sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan	27	44,26	34	55,74	0	0	0	0	0	0
8	Saya dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur kerja di Rumah Sakit	31	50,82	30	49,18	0	0	0	0	0	0
9	Saya dapat mencapai target sesuai SOP yang telah ditetapkan.	27	44,26	34	55,74	0	0	0	0	0	0
10	Saya bekerja dengan hati-hati.	30	49,18	31	50,82	0	0	0	0	0	0
11	Saya mengecek ulang hasil laporan perkejaan sebelum diserahkan kepimpinan.	25	40,98	35	57,38	1	1,64	0	0	0	0
12	Saya bekerja sesuai etika yang berlaku.	26	42,62	35	57,38	0	0	0	0	0	0
13	Saya bekerja tidak merendahkan rekan kerja	27	44,26	34	55,74	0	0	0	0	0	0

14	Saya bekerja tidak mencurangi rekan kerja	27	44,26	34	5,74	0	0	0	0	0	0
	Rata-rata	9,22	47,89	31,14	1,05	0,5	0,82	0,07	0,12	0,07	0,12
	Total Sampel	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

Sumber: data diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai rata-rata pernyataan sangat setuju sebesar 47,89%, nilai rata-rata setuju sebesar 51,05%, dan nilai rata-rata kurang setuju sebesar 0,82%, nilai rata-rata tidak setuju sebesar 0,12%, nilai rata-rata sangat tidak setuju sebesar 0,12% Penjelasan dari hasil angket diatas adalah masih terdapatnya jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju pada pernyataan 4, hal ini menunjukkan masih terdapat responden yang merasa peraturan yang ada diperusahaan menghambat kerjanya.

#### **4) Deskriptif Varibel Pelatihan**

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan dibawah ini:

**Tabel 4. 8 Deskriptif Variabel Pelatihan**

No	Pernyataan	Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju		Sangat Tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pelatih memiliki kemampuan penyesuaian diri terhadap peserta pelatihan.	23	37,70	28	45,90	9	14,75	1	1,64	0	0
2	Saya yakin pelatih memiliki konsep dasar kelilmuan yang sesuai	20	32,79	33	54,09	6	9,84	2	3,28	0	0
3	Saya yakin pelatih memiliki wawasan yang luas terhadap materi –materi yang diberikan.	17	27,87	35	57,38	7	11,48	2	3,28	0	0
4	Saya mengikuti pelatihan sesuai dengan seleksi	20	32,79	28	45,90	10	16,39	3	4,92	0	0
5	Saya sangat antusias dan semangat dalam mengikuti pelatihan	23	37,70	26	42,62	11	18,03	1	1,64	0	0
6	Saya mengikuti pelatihan berdasarkan kesesuaian dengan jabatan	20	32,79	29	47,54	9	14,75	3	4,92	0	0
7	Saya merasa materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta	25	40,98	26	42,62	9	14,75	1	1,64	0	0
8	Saya dapat membangun integritas dalam kelompok agar terjalin komunikasi yang baik pasca pelatihan.	23	37,70	30	49,18	6	9,34	2	3,28	0	0
9	Saya yakin terdapat relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan.	23	37,70	28	45,90	9	14,75	1	1,64	0	0
10	Saya dapat menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan setelah mengikuti pelatihan	28	45,90	27	44,26	6	9,34	0	0	0	0
11	Saya mampu menyerap ilmu ketrampilan dengan baik setelah mengikuti pelatihan.	29	47,54	26	42,62	6	9,34	0	0	0	0
	Rata-rata	22,82	37,41	28,73	47,09	8	12,98	1,45	2,38	0	0
	Total Sampel	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

Sumber: data diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai rata-rata pernyataan sangat setuju sebesar 37,41%, nilai rata-rata setuju sebesar 47,09%, nilai rata-rata kurang setuju 12,98%, nilai rata-rata tidak setuju sebesar 2,38%, dan nilai rata-rata sangat tidak setuju sebesar 0%. Dari hasil angket diatas menunjukkan bahwa tidak semua responden menyatakan setuju, terlihat pada pernyataan nomor 4 ,hal ini menunjukkan masih ada responden yang mengikuti pelatihan tanpa melalui seleksi, dan juga pada point nomor enam masih ada responden yang mengikuti pelatiha tidak sesuai dengan jabatannya.

## **2. Uji Asumsi Klasik**

### **a. Uji Normalitas**

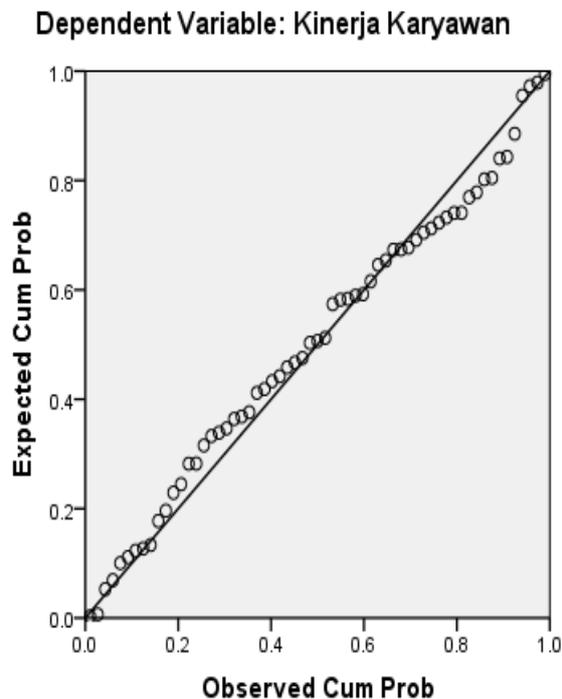
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Kriteria pengujian dalam uji normalitas adalah sebagai berikut:

1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak megikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2016. Hal. 156). Berikut adalah hasil pengujian normalitas dapat dilihat dari grafik *probability plot*, hasil penelitian data yang telah diolah dengan pengujian SPSS versi 24.0 adalah sebagai berikut:

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar 3.3** Grafik Probability Plot

Pada gambar diatas diketahui hasil dari pengujian normalitas bahwa data menunjukkan penyebaran titik-titik data cenderung mendekati garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal dan uji normalitas terpenuhi. Sehingga dapat dilakukan analisis data atau pengujian hipotesis dengan teknik statistik dan relevan.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015. Hal. 161). Cara yang digunakan untuk menilainya adalah

dengan melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

**Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	35.121	10.050			
Gaya Kepemimpinan	.193	.100	.254	.497	2.013
Disiplin Kerja	.164	.176	.104	.693	1.443
Pelatihan	.578	.134	.489	.667	1.500

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

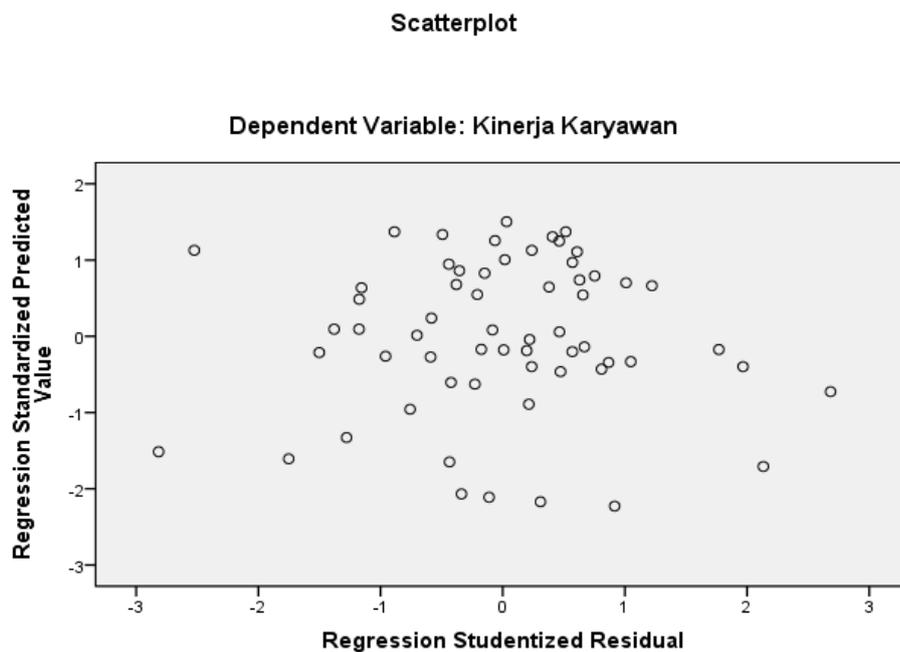
Dari tabel diatas menunjukkan nilai VIF masing-masing variabel yaitu variabel Gaya kepemimpinan (X1) sebesar 2,013 , Disiplin kerja (X2) sebesar 1,443 dan Pelatihan (X3) sebesar 1,500 maka dapat diketahui bahwa nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan tidak melebihi batas korelasi yang telah ditentukan yaitu tidak lebih besar dari 4 atau 5. Maka model ini tidak terjadi masalah multikolinieritas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan

lain tetap, maka disebut homokedassitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi varabel independen dengan nilai residualnya (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015. Hal. 162). Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedasitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas.



**Gambar 3. 4 Grafik Scatterplot**

Dari gambar grafik scatterplot diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka kesimpulannya tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Analisis Data

#### a. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) yaitu Gaya kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Pelatihan (X3) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) yaitu Kinerja Karyawan (Y1).

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan digunakanlah analisis regresi linier berganda dengan memakai rumus di bawah ini:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y= Variabel dependent (Kinerja)

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

X1 = Variabel independent (gaya kepemimpinan)

X2 = Variabel independent (disiplin kerja)

X3 = Variabel independent (pelatihan)

$\varepsilon$  = Standart Error

$\beta_1$  = Koefisien regresi dari variabel X1, gaya kepemimpinan

$\beta_2$  = Koefisien regresi dari variabel X2, disiplin kerja

$\beta_3$  = Koefisien regresi dari variabel X3, pelatihan

Berdasarkan hasil regresi dari data yang diolah dengan menggunakan *software* SPSS 24 diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. 10 Hasil Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	35.121	10.050		3.495	.001
Gaya Kepemimpinan	.193	.100	.254	2.928	.049
Disiplin Kerja	.164	.176	.104	3.929	.036
Pelatihan	.578	.134	.489	4.302	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber : data diolah SPSS

Pada tabel diatas diperoleh hasil regresi linier berganda dalam penelitian ini yaitu

$$Y = 35,121 + 0,193X_1 + 0,164X_2 + 0,578X_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Dari hasil regresi, konstanta yang didapat mempunyai nilai sebesar 35,121 yang artinya, apabila variabel bebas yang ada pada penelitian

yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan tidak memberikan pengaruh, maka kinerja akan bernilai 35,121.

- 2) Koefisien  $X_1(B_1) = 0,193$  , ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,193.
- 3) Koefisien  $X_2(B_2) = 0,164$  , ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel Disiplin Kerja sebesar satu satuan , maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,164.
- 4) Koefisien  $X_3(B_3) = 0,578$  , ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel Pelatihan sebesar satu satuan , maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,578.

#### **b. Uji Hipotesis**

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Pengujian hipotesis berdasarkan uji statistik sebagai berikut:

##### **1) Uji Parsial (Uji t)**

Uji parsial digunakan untuk menguji gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), dan pelatihan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) secara parsial. Uji parsial dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel. Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4. 11 Hasil Uji T**

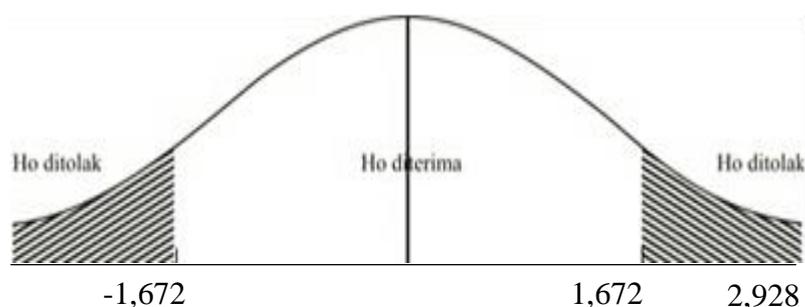
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	35.121	10.050		3.495	.001
Gaya Kepemimpinan	.193	.100	.254	2.928	.049
Disiplin Kerja	.164	.176	.104	3.929	.036
Pelatihan	.578	.134	.489	4.302	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data diolah SPSS 24

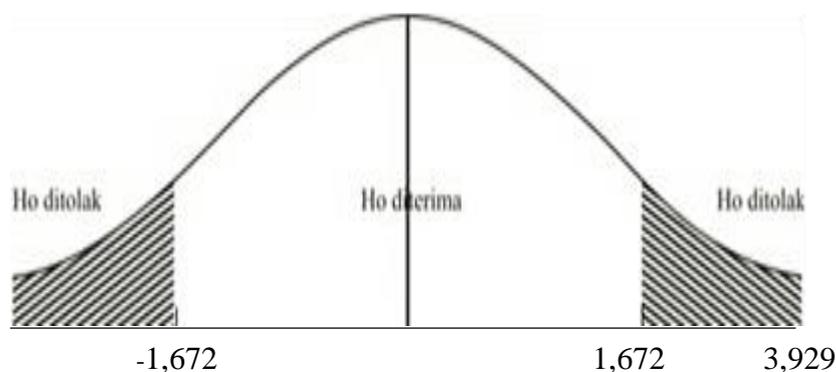
Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebagai berikut:

- a) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variable gaya kepemimpinan sebesar 2,928 yang dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,672) atau nilai sig 0,049 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka  $H_0$  ditolak untuk variable gaya kepemimpinan, dengan demikian secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan.



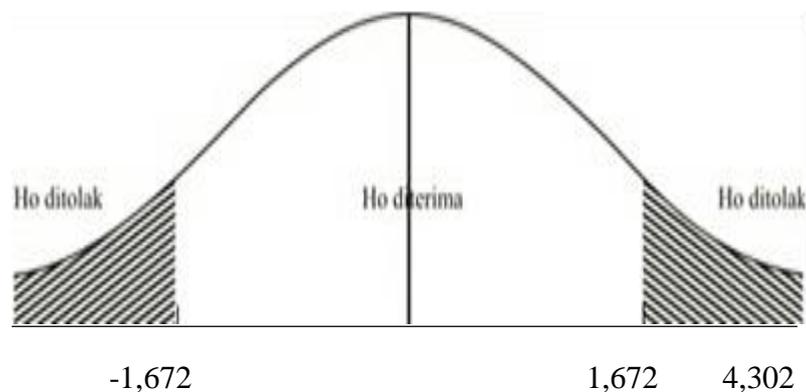
**Gambar 3. 5 Kriteria Penarikan Keputusan (Gaya Kepemimpinan)**

- b) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel disiplin kerja sebesar 3,929 yang dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,672) atau nilai sig 0,036 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka  $H_0$  ditolak untuk variabel disiplin kerja, dengan demikian secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan.



**Gambar 3. 6 Kriteria Penarikan Keputusan (Disiplin Kerja)**

- c) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel pelatihan sebesar 4,302 yang dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,672) atau nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka  $H_0$  ditolak untuk variabel pelatihan, dengan demikian secara parsial variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan.



**Gambar 3. 7 Kriteria Penarikan Keputusan (Pelatihan)**

## 2) Uji F (Simultan)

Uji F atau uji simultan dilakukan untuk mengetahui variabel bebas (gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan) secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Nilai  $F_{tabel}$  pada penelitian ini dapat sebesar 2,77 dengan nilai signifikansi 0,05. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  dengan kriteria keputusan:

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

**Tabel 4. 12 Tabel Hasil Uji F**

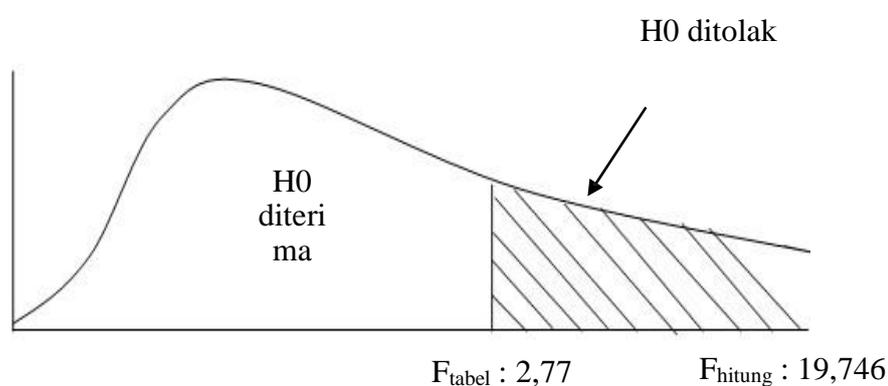
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2066.004	3	688.668	19.746	.000 <sup>a</sup>
Residual	1987.996	57	34.877		
Total	4054.000	60			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah SPSS 24

Berdasarkan tabel diatas diperoleh  $f_{hitung}$  sebesar 19,746 dan lebih besar dari  $f_{tabel}$  2,77 dan signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan.



**Gambar 3. 8 Kurva Uji F**

Maka dengan demikian terdapat pengaruh antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan terhadap variabel kinerja terikat yaitu kinerja karyawan.

### **3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Pengujian koefisien determinan digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas (Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Diplin Kerja ( $X_2$ ), dan Pelatihan ( $X_3$ )) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan ( $Y_1$ )). Koefisien determinasi berkisar nol sampai dengan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat ( $Y$ ), sebaliknya jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap

variabel terikat (Y). Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program SPSS 24 dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 13 Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change
1	.714 <sup>a</sup>	.810	.684	5.90569	.510

a. Predictors: (Constant), Pelatihan , Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data diolah SPSS 24

Dengan memasukkan nilai  $R^2$  hasil perhitungan kedalam rumus:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= 0.684 \times 100\% \\ &= 68,4\% \end{aligned}$$

Dapat disimpulkan bahwa sumbangsih variabel gaya kepemimpinan ,disiplin kerja,danpelatihan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan sebesar 68,4% dan sisanya 31,6% dijelaskan oleh variabel lainnya.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai thitung untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,928 yang dimana lebih besar dari ttabel (1,672) atau nilai sig 0,049 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka  $H_0$  ditolak untuk variabel gaya kepemimpinan, dengan demikian

secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan.

Hasil kuesioner pada pernyataan 10 (pimpinan menggunakan pendekatan pribadi secara positif dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas) menunjukkan bahwa 21 orang responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 11 (pemimpin mengundang partisipasi bawahan untuk menyusun program kerja) menunjukkan bahwa 21 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan 6 (pemimpin selalu menyelesaikan konflik yang terjadi pada anggota) menunjukkan 18 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju serta pada pernyataan point 2 (pemimpin selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan) menunjukkan 17 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, begitu juga dengan pernyataan point 3 (pemimpin selalu memberitahu durasi waktu untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahan) menunjukkan 17 orang yang menyatakan sikap kurang setuju dan tidak setuju, pernyataan point 12 (pemimpin menetapkan tugas-tugas tertentu yang mempunyai dampak besar) menunjukkan 17 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 13 (pemimpin berupaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai suatu tugas khusus) menunjukkan 17 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point 1 (pemimpin memberikan arahan sesuai dengan garis komandonya) menunjukkan 16 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 5 (pemimpin selalu ada waktu ketika karyawan memnutuhkan arahan dan solusi) menunjukkan 16 orang yang

menyatakan kurang setuju dan tidak setuju , pernyataan point no 8 ( pemimpin mendukung upaya bawahan untuk menyelesaikan setiap persoalan kerja) menunjukkan 15 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point 7 ( pemimpin memberikan contoh yang dapat meningkatkan minat terhadap pekerjaan) menunjukkan 14 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 4 ( pemimpin selalu melakukan evaluasi timbal balik antara pemimpin dan bawahan ) menunjukkan 13 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju , pada pernyataan point 9 ( pemimpin mendorong bawahan untuk bersama-sama melakukan upaya maksimal mencapai tujuan visi dan misi) menunjukkan 13 orang yang kurang setuju dan tidak setuju , pada pernyataan point no 14 ( pemimpin sangat menghargai kebebasan beragama dan menjalankan ibadah anggotanya ) menunjukkan 4 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju ,dan pada pernyataan point no 15 ( pemimpin menghargai perbedaan agama dan keyakinan) menunjukkan 1 orang yang kurang setuju. Hal ini menunjukkan dalam gaya kepemimpinan belum menggunakan pendekatan pribadi yang positif, belum mengajak bawahan untuk partisipasi, kurang memperhatikan konflik yang terjadi diantara bawahan, pemimpin tidak memberi tahu dengan jelas apa yang harus dikerjakan batasan waktu untuk menyelesaikannya sehingga kinerja bawahan tercapai. Pemimpin tidak menetapkan tugas tertentu yang berdampak besar, pemimpin juga tidak berusaha meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai suatu tugas khusus, pemimpin juga kurang memberikan arahan yang sesuai dengan garis komando. Pemimpin juga tidak mempunyai waktu ketika karyawan membutuhkan arahan dan solusi, pemimpin juga kurang mendukung

bawahan dalam penyelesaian tugas, pemimpin juga tidak memberikan contoh yang dapat meningkatkan minat terhadap pekerjaan. Pemimpin tidak melakukan evaluasi timbal balik antara pemimpin dan bawahan, pemimpin juga tidak mendorong bawahan untuk pencapaian visi dan misi.

Efektifitas pelaksanaan pekerjaan akan sangat didukung oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang ditempatkan sesuai dengan keahliannya akan dengan mudah dalam mengkoordinir anggota ataupun bawahannya. Temuan dari hasil penelitian terdapat gaya kepemimpinan pegawai yang tidak sesuai dengan aturan yang diperintahkan sehingga mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai sikap bagaimana seorang karyawan menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan, yang diukur dari empat tipe kepemimpinan, yaitu (1) tipe kepemimpinan direktif, 2) kepemimpinan suportif, (3) kepemimpinan partisipatif, dan (4) kepemimpinan yang berorientasi prestasi. (Edison, 2016)

Sejalan dengan pengertian tersebut maka yang menjadi fokus Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan adalah melakukan analisis terhadap gaya kepemimpinan berdasarkan indikator- indikator gaya kepemimpinan agar karyawan dapat maksimal dan efektif dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal yang dapat membuat perusahaan dapat berhasil dalam mencapai tujuannya. Menurut, kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (precede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan

kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (to prod), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hal yang diinginkan (Mangkunegara 2017)

Hasil penelitian ini mendukung terhadap penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa secara parsial adanya pengaruh signifikan secara simultan dari gaya kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati 2013)

## **2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai thitung untuk variabel disiplin kerja sebesar 3,929 yang dimana lebih besar dari ttabel (1,672) atau nilai sig 0,036 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka  $H_0$  ditolak untuk variabel disiplin kerja, dengan demikian secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa factor disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh yang signifikan pada penelitian ini disebabkan oleh sudah terstrukturnya aturan pekerjaan yang diturunkan dari kontrak manajemen hingga menjadi *key performance indicator* (KPI) karyawan sehingga karyawan akan

dengan sendirinya menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan kontrak KPI nya setiap semester.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa 59.02 % menyatakan sangat setuju, 57,38 % menyatakan setuju, 4,92% menyatakan kurang setuju, 1,64 % menyatakan tidak setuju dan 1,64 % menyatakan sangat tidak setuju pada pernyataan point 4 (peraturan yang ada di perusahaan menghambat kerja saya) menunjukkan sebanyak 5 orang yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju, pada pernyataan point 5 (saya selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan) menunjukkan sebanyak 2 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point 6 (saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara teliti dan akurat) menunjukkan sebanyak 1 orang kurang setuju, dan pada pernyataan point no 11 (saya mengecek ulang hasil laporan pekerjaan sebelum diserahkan kepada pimpinan) menunjukkan sebanyak 1 orang yang menyatakan kurang setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan perlu ditingkatkan lagi dan peraturan yang dapat menghambat kerja perlu di tinjau ulang agar kinerja dapat tercapai dengan baik. Karyawan kurang mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan, dan dalam menyelesaikan pekerjaan masih ada karyawan yang kurang teliti dan kurang akurat, serta masih ada karyawan yang kurang mengecek ulang hasil laporan pekerjaan sebelum diserahkan ke pimpinan.

Disiplin kerja adalah tinggi rendahnya ketaatan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap ketentuan ketetapan atau peraturan yang berlaku. (Rivai 2016). Dengan melihat hasil penelitian tersebut secara jelas disiplin kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan produktivitas. Bagaimanapun tingginya tingkat pendidikan dan kemampuan seorang pegawai, besarnya motivasi yang diberikan pimpinan, maupun besarnya kompensasi yang diberikan tidak banyak berarti apabila karyawan tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, faktor disiplin ini perlu mendapat perhatian yang besar, baik bagi pimpinan maupun karyawan yang bersangkutan.

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan tertulis maupun biasa dari suatu perusahaan atau instansi. Dengan demikian setiap perusahaan menetapkan atau merumuskan suatu aturan yang diberlakukan untuk menjamin terlaksananya mekanisme kerja instansi tersebut, untuk menciptakan prosedur kerja yang teratur sehingga mencapai tujuan organisasi dengan baik (Nitisemito 2016).

Hasil penelitian ini mendukung terhadap penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa secara parsial adanya pengaruh signifikan secara simultan dari gaya kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ( Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi, 2013 ) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara disiplin terhadap kinerja. Jika disiplin kerja lebih ditingkatkan maka terdapat pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai thitung untuk variabel motivasi sebesar 4,302 yang dimana lebih kecil dari ttabel (1,672) atau nilai sig 0,00 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka H0 ditolak untuk variabel pelatihan, dengan demikian secara parsial variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pernyataan point no 4 (saya mengikuti sesuai dengan seleksi) menunjukkan sebanyak 13 orang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju, pernyataan point no 5 (saya sangat antusias dan semangat dalam mengikuti pelatihan) sebanyak 12 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, dan pada pernyataan point no 6 (saya mengikuti pelatihan berdasarkan kesesuaian dengan jabatan) menunjukkan sebanyak 12 orang kurang setuju, tidak setuju, pada pernyataan point no 1 (pelatihan memiliki kemampuan penyesuaian diri terhadap peserta pelatihan) menunjukkan sebanyak 10 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 7 (saya merasa materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta) menunjukkan sebanyak 10 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 9 (saya yakin terdapat relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan) menunjukkan sebanyak 10 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju,

Pada pernyataan point no 3 (saya yakin pelatih memiliki wawasan yang luas terhadap materi-materi yang diberikan) menunjukkan sebanyak 9 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no (saya yakin

pelatihan memiliki konsep dasar keilmuan yang sesuai) menunjukkan sebanyak 8 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 8 (saya dapat membengun integritas dalam kelompok agar terjalin komunikasi yang baik masa pelatihan) menunjukkan sebanyak 8 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 10 (saya dapat menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan setelah mengikuti pelatihan) menunjukkan sebanyak 6 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 11 (saya mampu menerapkan ilmu ketrampilan dengan baik setelah mengikuti pelatihan) menunjukkan sebanyak 6 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju.

Hal tersebut membuktikan bahwa pelatihan yang diberikan pada karyawan tidak sesuai dengan seleksi, dalam mengikuti pelatihan tidak semangat dan antusias, tidak berdasarkan jabatan, pelatih tidak mempunyai kemampuan menyesuaikan diri dengan peserta, serta materi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan para peserta, tidak terdapat relevansi isi pembelajaran terhadap topik pelatihan, pelatih juga kurang memiliki wawasan yang luas, dan kurang memiliki konsep dasar keilmuan yang sesuai, dan peserta juga kurang dapat membengun integritas dalam kelompok, peserta juga kurang menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan pada saat pelatihan serta kurang menyerap ilmu ketrampilan sehingga pelatihan di lingkungan karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan masih harus ditingkatkan lagi ataupun diperbaiki dalam mengikuti pelatihan. Jika pelatihan tercapai maka kinerja karyawanpun meningkat.

Pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi untuk

meningkatkan kinerja karyawan baik dalam hal kompetensi kerja ,produktifitas, maupun ketrampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu yang diukur melalui dua dimensi yaitu ketrampilan dan pengetahuan karyawan setelah menjalani pelatihan. (Mangkunegara 2017).

Peningkatan, pengembangan dan dan pembentukan tenaga kerja dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan, dan pelatihan. Ketiga upaya ini saling terkait, namun pelatihan secara operasional dapat dirumuskan sebagai suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk tenaga profesional pelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerjapeserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Oemar 2017).

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang bersifat umum (Mangkunegar, 2017). Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.(Khairul Akhir Lubis ,2008 )

#### **4. Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Pelatihan, terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 19,746 dan lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,77 dan signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan.

Pada variabel gaya kepemimpinan hasil kuesioner pada pernyataan 10 yaitu: (Pimpinan menggunakan pendekatan pribadi secara positif dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas) menunjukkan bahwa 21 orang responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 11 (pemimpin mengundang partisipasi bawahan untuk menyusun program kerja) menunjukkan bahwa 21 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan 6 (pemimpin selalu menyelesaikan konflik yang terjadi pada anggota) menunjukkan 18 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju serta pada pernyataan point 2 (pemimpin selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan) menunjukkan 17 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, begitu juga dengan pernyataan point 3 (pemimpin selalu memberitahu durasi waktu untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahan) menunjukkan 17 orang yang menyatakan sikap kurang setuju dan tidak setuju, pernyataan point 12 (pemimpin menetapkan tugas-tugas tertentu yang mempunyai dampak besar) menunjukkan 17 orang

yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju , pada pernyataan point no 13 (pemimpin berupaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai suatu tugas khusus) menunjukkan 17 orqng yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan ponit 1 (pemimpin memberikan arahan sesuai dengan garis komandonya) menunjukkan 16 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju , pada pernyataan point no 5 (pemimpin selalu ada waktu ketika karyawan memnutuhkan arahan dan solusi) menunjukkan 16 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju , pernyataan point no 8 (pemimpin mendukung upaya bawahan untuk menyelesaikan setiap persoalan kerja) menunjukkan 15 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point 7 (pemimpin memberikan contoh yang dapat meningkatkan minat terhadap pekerjaan) menunjukkan 14 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 4 (pemimpin selalu melakukan evaluasi timbal balik antara pemimpin dan bawahan) menunjukkan 13 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju , pada pernyataan point 9 (pemimpin mendorong bawahan untuk bersama-sama melakukan upaya maksimal mencapai tujuan visi dan misi) menunjukkan 13 orang yang kurang setuju dan tidak setuju , pada pernyataan point no 14 (pemimpin sangat menghargai kebebasan beragama dan menjalankanibadah anggotanya) menunjukkan 4 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju ,dan pada pernyataan point no 15 (pemimpin menghargai perbedaan agama dan keyakinan) menunjukkan 1 orang yang kurang setuju. Hal ini menunjukkan dalam gaya kepemimpinan belum

menggunakan pendekatan pribadi yang positif, belum mengajak bawahan untuk partisipasi, kurang memperhatikan konflik yang terjadi diantara bawahan, pemimpin tidak memberi tahu dengan jelas apa yang harus dikerjakan batasan waktu untuk menyelesaikannya sehingga kinerja bawahan tercapai. Pemimpin tidak menetapkan tugas tertentu yang berdampak besar, pemimpin juga tidak berusaha meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai suatu tugas khusus, pemimpin juga kurang memberikan arahan yang sesuai dengan garis komando. Pemimpin juga tidak mempunyai waktu ketika karyawan membutuhkan arahan dan solusi, pemimpin juga kurang mendukung bawahan dalam penyelesaian tugas, pemimpin juga tidak memberikan contoh yang dapat meningkatkan minat terhadap pekerjaan. Pemimpin tidak melakukan evaluasi timbal balik antara kepemimpinan dan bawahan, pemimpin juga tidak mendorong bawahan untuk pencapaian visi dan misi.

Untuk variabel disiplin kerja, hasil kuesioner menunjukkan bahwa 59.02 % menyatakan sangat setuju, 57,38 % menyatakan setuju, 4,92% menyatakan kurang setuju, 1,64 % menyatakan tidak setuju dan 1,64 % menyatakan sangat tidak setuju pada pernyataan point 4 (peraturan yang ada di perusahaan menghambat kerja saya) menunjukkan sebanyak 5 orang yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju, pada pernyataan point 5 (saya selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan) menunjukkan sebanyak 2 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point 6 (saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara teliti dan akurat) menunjukkan sebanyak 1 orang kurang setuju, dan pada

pernyataan point no 11 (saya mengecek ulang hasil laporan pekerjaan sebelum diserahkan kepada pemimpin) menunjukkan sebanyak 1 orang yang menyatakan kurang setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan perlu ditingkatkan lagi dan peraturan yang dapat menghambat kerja perlu ditinjau ulang agar kinerja dapat tercapai dengan baik. Karyawan kurang mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan, dan dalam menyelesaikan pekerjaan masih ada karyawan yang kurang teliti dan kurang akurat, serta masih ada karyawan yang kurang mengecek ulang hasil laporan pekerjaan sebelum diserahkan ke pimpinan.

Dari variabel pelatihan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pernyataan point no 4 (saya mengikuti sesuai dengan seleksi) menunjukkan sebanyak 13 orang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju, pernyataan point no 5 (saya sangat antusias dan semangat dalam mengikuti pelatihan) sebanyak 12 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, dan pada pernyataan point no 6 (saya mengikuti pelatihan berdasarkan kesesuaian dengan jabatan) menunjukkan sebanyak 12 orang kurang setuju, tidak setuju, pada pernyataan point no 1 (pelatihan memiliki kemampuan penyesuaian diri terhadap peserta pelatihan) menunjukkan sebanyak 10 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 7 (saya merasa materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta) menunjukkan sebanyak 10 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 9 (saya yakin terdapat relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan) menunjukkan sebanyak 10 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju,

Pada pernyataan point no 3 (saya yakin pelatih memiliki wawasan yang luas terhadap materi-materi yang diberikan) menunjukkan sebanyak 9 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no (saya yakin pelatihan memiliki konsep dasar keilmuan yang sesuai) menunjukkan sebanyak 8 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 8 (saya dapat membangun integritas dalam kelompok agar terjalin komunikasi yang baik masa pelatihan) menunjukkan sebanyak 8 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 10 (saya dapat menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan setelah mengikuti pelatihan) menunjukkan sebanyak 6 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, pada pernyataan point no 11 (saya mampu menerapkan ilmu ketrampilan dengan baik setelah mengikuti pelatihan) menunjukkan sebanyak 6 orang yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju.

Hal tersebut membuktikan bahwa pelatihan yang diberikan pada karyawan tidak sesuai dengan seleksi, dalam mengikuti pelatihan tidak semangat dan antusias, tidak berdasarkan jabatan, pelatih tidak mempunyai kemampuan menyesuaikan diri dengan peserta, serta materi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan para peserta, tidak terdapat relevansi isi pembelajaran terhadap topik pelatihan, pelatih juga kurang memiliki wawasan yang luas, dan kurang memiliki konsep dasar keilmuan yang sesuai, dan peserta juga kurang dapat membangun integritas dalam kelompok, peserta juga kurang menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan pada saat pelatihan serta kurang menyerap ilmu ketrampilan sehingga pelatihan dilingkungan karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayan Medan masih harus ditingkatkan lagi ataupun

diperbaiki dalam mengikuti pelatihan .Jika pelatihan tercapai maka kinerja karyawanpun meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan ditemukan bahwa gaya kepemimpinan diatas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga dengan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Termasuk variabel pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka secara simultan ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RS Martha Friska Brayan Medan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas pada BAB terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan:

1. Bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan.
2. Bahwa secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan.
3. Bahwa secara parsial variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan.
4. Bahwa variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disarankan kepada :

1. Direktur / pimpinan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan untuk gaya kepemimpinan agar meningkatkan pendekatan, partisipasi dan, menyelesaikan konflik yang terjadi pada bawahan, serta memberitahukan tugas dan durasi waktu kerja dengan jelas dan singkat yang dapat dipahami

bawahan sehingga karyawan dapat mencapai target kerja yang diinginkan dan mendapat penilaian kinerja yang maksimal.

2. Pimpinan Rumah Sakit Martha Friska Brayon medan untuk kedisiplinan kerja hendaknya peraturan yang dibuat jangan sampai menghambat kerja karyawan, dan untuk dipertegas kepada karyawan untuk mematuhi peraturan yang berlaku dan bekerja dengan teliti dan akurat
3. Pimpinan Rumah Sakit Martha Friska Brayon Medan dalam menetapkan peserta pelatihan yang harus sesuai dengan seleksi, dan sesuai jabatannya, dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan. Dan untuk karyawan dalam mengikuti pelatihan harus dibarengi dengan antusias dan semangat yang tinggi serta mampu membangun integritas sesama kelompok agar komunikasi dapat terjalin.
4. Dalam hal peningkatan kinerja hendaknya memperbaiki komunikasi dan perhatian pimpinan terhadap bawahan dan memberikan aturan yang tidak menghambat kerja karyawan serta memberikan pelatihan yang sesuai dengan jawabatan dan juga memberikan dukungan semangat kepada seluruh kaeyawan dalam mengikuti pelatihan.
5. Penelitian berikutnya diharapkan menggunakan variabel yang berbeda yang belum dimasukkan dalam penelitian ini karena masih banyak terdapat variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Ahmad, and Syaiful Bahri. 2020. "MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." 3(2): 235–46. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGGIO>.
- Dessler, Gary. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Ghozali. 2019. 10 Jurnal Administrasi Bisnis *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, Djambur. 2017. *Motivasi Kerja Karyawan*,. Bandung: Armico.
- Hasibuan, Melayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. revisi. ed. Melayu S P hasibuan. Bumi Aksara.
- Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed 1 cetak. ed. Simamora. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YPKN, 2012.
- Imelda Andayani, and Satria Tirtayasa. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1): 45–54.
- Khotimah, Enny. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Aan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Pondok Indah." *Journal Ekonomi* 23(1).
- Makmur, Mukhlas. 2017. *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Mangkunegara, A A. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- MANGKUNEGARA, AA ANWAR. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. ed. MANGKUNEGARA. BANDUNG PT.ROSDAKARYA.
- Marjaya, Indra, and Fajar Pasaribu. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1): 129–47.
- Mathis, Robert, and Jakson. 2016. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. ed. Dian Angela. Salemba Empat.
- Mohd.Kurniawan DP. 2018. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN

TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERCETAKAN DIMAS KOTA PALEMBANG Mohd.Kurniawan DP 1.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan* (1): 33–48.

Munandar, A. S. 2018. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Nitisemito, Alex. 2016. *Manajemen Personalia*. 2nd ed. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Oemar, Hamalik. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan (Pendekatan Terpadu)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Purwanto, Ngalim. 2018. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University.

Rivai, Veitzhal. 2016. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Said, M. Mas’ud. 2018. *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building Dan Perilaku Inovatif*. Malang: Maliki Press.

Sastrohadiwiryo, S. 2016. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. 2nd ed. Jakarta: Bumi Aksara.

Sedarmayanti. 2016. *Good Governance (Kepemimpinan Yang Baik)*. 4th ed. Bandung: Mandar Maju.

Siagian, Tomy Sun, and Hazmanan Khair. 2018. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1): 59–70.

Simamora, H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.

Sinungan, Muchdarsyah. 2016. *Roduktivitas: Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.

Soetjipto, B W. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Artikel-Artikel Pilihan)*. Yogyakarta: Amara Books.

Soetopo, Hendyat. 2017. *Perilaku Organisasi Teori Dan Praktik Di Bidang*

*Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Studi, Program et al. 2020. “Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan Hendra.” 3(1): 1–12.

Sudaryono. 2017. *Leaderships: Teori Dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tika, Moh Pabandu. 2018. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Viethrizal. *Managemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. ke tiga ,2. ed. Rivai Zainal. Jakarta.

Yunus, Jamalulail. 2019. *Leadership Model Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, Dan Gaya Kepemimpinan*. UIN Malang: Malang Press.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



### Data Pribadi

1. Nama : BASMAIDA WATY TAMBUSAY
2. Tempat Tanggal Lahir : Pangkalan Berandan, 12 Maret 1977
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Agama : Islam
5. Kewarganegaraan : Indonesia
6. Alamat : Jl. Marelan X Psr I Rel.Gg Mawar.

### Keluarga

1. Ayah : Alm. H. Zainal Basri Tambusay
2. Ibu : Hj. Maisyarah
3. Suami : Dr. Budi Abdullah, S.AG, SH, MH.
4. Anak : Shaheed Raafi Al Safaraz

### Pendidikan

1. SD Darma Patra YKPP
2. SMP Swasta Darma Patra YKPP
3. SMA Swasta Darma Patra YKPP
4. Fakultas Ilmu Hukum Sekolah Tinggi Ilmu Hukum AL- Hikmah Medan
5. Pascasarjana Magister Manajemen UMSU