



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Dokter (Survei di Rumah Sakit X)

Febiyani Pribadi Januar¹, Muhandi², Dadang Kusnadi³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Bandung, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Januari 1, 2026

Revised Januari 2, 2026

Accepted Januari 8, 2026

Kata Kunci:

Gaya kepemimpinan,
Budaya Kerja,
Kinerja Dokter

Keywords:

Leadership Style,
Work Culture,
Doctor's work performance

ABSTRAK

Rumah Sakit X di Cikampek dikenal memiliki fasilitas yang lengkap serta layanan kesehatan yang berkualitas. Namun demikian, masih ditemukan keluhan pasien terkait kinerja dokter yang disampaikan melalui kotak saran maupun ulasan daring. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja dokter di Rumah Sakit X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif empiris. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, selanjutnya data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling diharapkan oleh karyawan adalah gaya partisipatif dan delegatif. Dimensi budaya kerja yang paling dominan adalah akuntabilitas. Kinerja dokter terutama ditunjukkan melalui aspek efisiensi dan ketelitian dalam bekerja. Hasil analisis statistik membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter. Selain itu, budaya kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja yang kuat merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dokter.

ABSTRACT

X Hospital in Cikampek is known for its comprehensive facilities and quality healthcare services; however, patient complaints regarding doctors' performance are still reported through suggestion boxes and online reviews. This study aims to analyze the influence of leadership style and work culture on doctors' performance at X Hospital. The research employed an empirical quantitative approach. Data were analyzed using descriptive statistics and Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS version 3. The results indicate that the leadership styles most desired by employees are participative and delegative. Accountability emerged as the dominant dimension of work culture. Doctors' performance was primarily characterized by efficiency and conscientiousness. Statistical analysis shows that leadership style has a positive and significant effect on doctors' performance. Similarly, work culture also has a positive and significant influence on performance.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



Corresponding Author:

Febiyani Pribadi Januar
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung
Bandung, Indonesia
Email: Febiyanipribadi18@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pembangunan di bidang kesehatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang bertujuan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui penyediaan pelayanan kesehatan yang merata, bermutu, dan terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat. Derajat kesehatan yang optimal diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan [1]. Upaya pembangunan kesehatan tidak hanya berfokus pada ketersediaan fasilitas, tetapi juga pada pengembangan kinerja sumber daya manusia kesehatan sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan.

Kinerja tenaga kesehatan menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan karena secara langsung menentukan mutu pelayanan yang diterima oleh pasien. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, di antaranya gaya kepemimpinan dan budaya kerja. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan perilaku yang berkembang dalam lingkungan kerja, yang selanjutnya membentuk sikap dan kinerja individu dalam organisasi [1]. Selain itu, kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam mengarahkan, memotivasi, serta mengoptimalkan potensi sumber daya manusia agar selaras dengan tujuan organisasi [2].

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan memiliki peran strategis dalam menyediakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, meliputi upaya promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 [3] tentang Rumah Sakit. Dalam pelaksanaannya, rumah sakit dituntut memiliki organisasi yang efektif, efisien, dan akuntabel dengan dukungan sumber daya manusia profesional dari berbagai disiplin ilmu kesehatan. Keberhasilan rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang bermutu sangat bergantung pada kinerja tenaga kesehatan, khususnya tenaga medis dokter yang berinteraksi langsung dengan pasien.

Dokter merupakan tenaga profesional strategis di rumah sakit yang berperan sebagai *knowledge worker*, pengambil keputusan klinis, sekaligus sebagai pintu gerbang utama pasien dalam mengakses layanan kesehatan. Kinerja dokter tidak hanya berdampak pada keselamatan dan kepuasan pasien, tetapi juga memengaruhi citra dan daya saing rumah sakit. Pelayanan medis yang berkualitas tercermin dari kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan layanan yang diberikan kepada pasien [4]. Oleh karena itu, evaluasi kinerja dokter menjadi hal yang sangat penting dalam rangka peningkatan mutu pelayanan dan keselamatan pasien.

Rumah Sakit Izza Cikampek merupakan rumah sakit swasta tipe C yang telah bekerja sama dengan berbagai penyelenggara jaminan kesehatan dan melayani pasien umum. Rumah sakit ini memiliki fasilitas pelayanan yang cukup lengkap, termasuk pelayanan rawat inap, rawat jalan, instalasi gawat darurat, pelayanan intensif, kamar operasi, serta pelayanan penunjang medis lainnya. Salah satu misi Rumah Sakit Izza Cikampek adalah menyediakan pelayanan kesehatan secara profesional dengan dukungan sumber daya manusia yang kompeten dan peralatan yang mutakhir. Namun demikian, berdasarkan data mutu rumah sakit tahun 2022, beberapa indikator kinerja dokter belum mencapai standar yang ditetapkan dalam Standar Akreditasi Rumah Sakit, seperti waktu tunggu rawat jalan, kepatuhan waktu visite dokter, serta kelengkapan pengisian rekam medis.

Selain data indikator mutu, masih ditemukannya keluhan pasien yang disampaikan melalui survei kepuasan, kotak saran, dan ulasan daring menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap pelayanan dokter. Kondisi ini berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat serta citra rumah sakit.

Permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja dokter tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh faktor manajerial dan organisasi, khususnya gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang diterapkan di lingkungan rumah sakit.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja dokter di Rumah Sakit Izza Cikampek. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah serta menjadi dasar bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan kebijakan strategis guna meningkatkan kinerja dokter dan mutu pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja dokter di Rumah Sakit Izza Cikampek, Kabupaten Karawang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel yang diukur menggunakan data numerik serta dianalisis secara statistik [5].

Objek penelitian meliputi gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja dokter. Subjek penelitian adalah perawat dan bidan yang bekerja di Rumah Sakit Izza Cikampek, dengan pertimbangan bahwa kelompok ini berinteraksi langsung dengan dokter sehingga mampu memberikan penilaian objektif terhadap kinerja dokter. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei hingga Juli 2023.

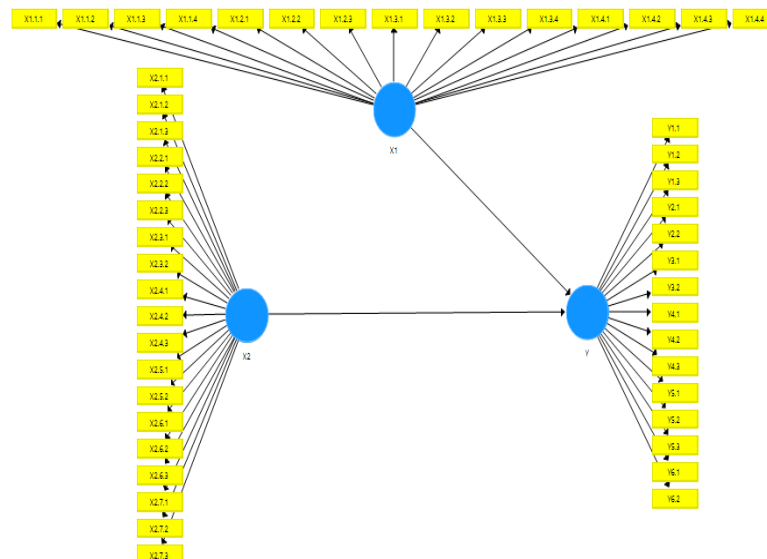
Jenis data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal rumah sakit, seperti data kepegawaian, laporan mutu rumah sakit, serta dokumen komite medis yang relevan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, studi pustaka, dan dokumentasi [6].

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat dan bidan yang bekerja di Rumah Sakit Izza Cikampek. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Lemeshow karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti (*infinite population*). Dengan tingkat kepercayaan 95% dan *sampling error* sebesar 10%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 96 responden yang kemudian dibulatkan menjadi 100 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *accidental sampling*, yaitu responden yang secara kebetulan ditemui dan memenuhi kriteria inklusi dijadikan sampel penelitian menurut Lemeshow et al. [7].

Variabel penelitian terdiri atas variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan dan budaya kerja, serta variabel terikat berupa kinerja dokter. Gaya kepemimpinan diukur berdasarkan dimensi *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* [8]. Budaya kerja diukur melalui dimensi dedikasi, tanggung jawab, kerja sama, disiplin, mutu kerja, keadilan, dan integritas menurut Robbins & Judge [9]. Kinerja dokter diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, kemandirian, dan komitmen kerja menurut Bernardin & Russell [10].

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan penilaian responden terhadap indikator masing-masing variabel penelitian.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban terhadap masing-masing variabel. Analisis inferensial dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan struktural antarvariabel laten secara simultan, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal dan ukuran sampel besar [11].



Gambar 3. Model Struktural

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *loading factor* dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk melihat pengaruh antarvariabel melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, dan *p-value* hasil uji *bootstrapping*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan tenaga medis di Rumah Sakit IZZA Cikampek. Data deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta kondisi variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja dokter. Informasi ini penting untuk memperkuat pemahaman terhadap hasil analisis dan hubungan antarvariabel yang diteliti sebagaimana disarankan oleh Hair et al.[11].

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan proporsi sebesar 71%, sedangkan responden laki-laki sebesar 29%. Dominasi responden perempuan mencerminkan kondisi umum tenaga kesehatan yang banyak diisi oleh perempuan. Robbins [12] menyatakan bahwa terdapat perbedaan karakteristik antara pria dan wanita yang dapat memengaruhi kinerja, terutama terkait pengaturan waktu kerja dan tanggung jawab keluarga. Perbedaan tersebut berimplikasi pada kecenderungan karyawan perempuan untuk lebih patuh terhadap kebijakan dan prosedur organisasi.

Ditinjau dari usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 20–30 tahun, diikuti oleh kelompok usia 31–40 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga medis di Rumah Sakit IZZA Cikampek didominasi oleh kelompok usia produktif. Robbins [12] menyebutkan bahwa usia berkaitan dengan kematangan berpikir, pengalaman kerja, serta kemampuan dalam mengambil keputusan. Karyawan dengan usia yang lebih matang cenderung memiliki adaptabilitas yang lebih baik terhadap permasalahan kerja.

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan D3, sementara sisanya berpendidikan S1. Tingkat pendidikan memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan, wawasan, serta kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas. Robbins [12] menyatakan bahwa individu

dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung mampu menangani pekerjaan dengan tingkat kompleksitas dan tanggung jawab yang lebih besar.

Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1–3 tahun. Masa kerja berpengaruh terhadap pengalaman, penguasaan tugas, serta pemahaman terhadap sistem dan budaya organisasi. Robbins [12] dan Hilda [13] menegaskan bahwa pengalaman kerja dan usia saling berkaitan dalam membentuk kemampuan karyawan dalam menghadapi persoalan serta mengambil keputusan secara efektif.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa secara umum gaya kepemimpinan di Rumah Sakit IZZA Cikampek berada pada kategori baik hingga sangat baik. Dimensi *participating style* dan *delegating style* memperoleh skor tertinggi dan berada pada kategori sangat baik, yang menunjukkan bahwa pimpinan memberikan ruang partisipasi dan pendelegasian wewenang kepada karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya kepercayaan pimpinan terhadap kemampuan dan kematangan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Sementara itu, dimensi *telling style* dan *selling style* berada pada kategori baik hingga cukup baik, yang menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang terlalu instruktif atau persuasif kurang dominan dirasakan oleh responden.

Variabel budaya kerja secara keseluruhan berada pada kategori baik hingga sangat baik. Dimensi tanggung jawab dan integritas kepribadian menunjukkan skor tertinggi, yang mencerminkan komitmen tenaga medis dalam menjalankan tugas secara profesional, jujur, dan bertanggung jawab. Dimensi lain seperti dedikasi, kerjasama, kedisiplinan, mutu kerja, dan keadilan juga menunjukkan kondisi yang baik, menandakan bahwa budaya kerja yang diterapkan telah mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada pelayanan pasien.

Kinerja dokter sebagai variabel dependen menunjukkan hasil yang sangat baik pada sebagian besar dimensi. Dimensi efektivitas kerja dan komitmen kerja memperoleh skor tertinggi, yang mengindikasikan bahwa dokter di Rumah Sakit IZZA Cikampek mampu memberikan pelayanan secara ramah, komunikatif, dan menyeluruh hingga seluruh pasien terlayani. Dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu juga berada pada kategori baik, menunjukkan bahwa pelayanan medis telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Analisis statistik dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas batas minimum 0,70, sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Uji *discriminant validity* melalui kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Selain itu, nilai *composite reliability* dan Cronbach's Alpha seluruh variabel berada di atas 0,70, yang menandakan bahwa instrumen penelitian reliabel.

Hasil pengujian *inner model* menunjukkan nilai R-square sebesar 0,633, yang berarti bahwa kinerja dokter dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja sebesar 63,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai Q-square sebesar 0,253 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter, demikian pula budaya kerja yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja dokter. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang diterapkan, maka semakin meningkat kinerja dokter di Rumah Sakit IZZA Cikampek.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Koefisien	T Statistik	P Values	Kesimpulan
X1 → Y	0.316	2.805	0.005	Diterima
X2 → Y	0.522	4.342	0.000	Diterima
	R-Square		0.633	

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Secara lebih rinci, pengujian per dimensi menunjukkan bahwa *participating style* dan *delegating style* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dokter, sedangkan *telling style* dan *selling style* tidak berpengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa dokter sebagai tenaga profesional lebih membutuhkan gaya kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan memberikan kepercayaan, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang bersifat instruktif atau persuasif.

Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan penguatan budaya kerja yang positif dalam meningkatkan kinerja dokter, sehingga berdampak langsung pada kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan uji hipotesis menggunakan SmartPLS 3.0, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi tenaga medis di Rumah Sakit Izza Cikampek adalah gaya *participating* dan *delegating*. Kedua gaya kepemimpinan tersebut mampu mendorong komunikasi dua arah, melibatkan dokter dalam pengambilan keputusan, memberikan motivasi, serta menumbuhkan rasa kepercayaan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja. Kondisi ini berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja dokter dalam memberikan pelayanan kepada pasien.

Budaya kerja di Rumah Sakit Izza Cikampek secara umum berada pada kategori baik, yang ditunjukkan oleh tingginya rasa tanggung jawab dan integritas para dokter serta tenaga kesehatan lainnya. Dimensi tanggung jawab menjadi aspek budaya kerja yang paling dominan, mencerminkan komitmen rumah sakit dalam menjaga mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Budaya kerja yang kondusif tersebut berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang profesional dan berorientasi pada pelayanan.

Kinerja dokter di Rumah Sakit Izza Cikampek juga tergolong baik, dengan indikator efektivitas kerja dan komitmen kerja sebagai dimensi yang paling menonjol. Hal ini menunjukkan bahwa dokter mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dan budaya kerja di rumah sakit, maka semakin meningkat pula kinerja dokter, dan sebaliknya.

REFERENSI

- [1] Armen, & Azwar, A. (2013). Pengantar administrasi kesehatan (Edisi revisi). Jakarta: Binarupa Aksara.
- [2] Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan perilaku organisasi (Edisi ketiga). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- [3] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit.
- [4] Tjiptono, F., & Chandra, G. (2004). Manajemen kualitas jasa. Yogyakarta: Andi.
- [5] Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [6] Arikunto, S. (2013). Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- [7] Lemeshow, S., Hosmer, D. W., Klar, J., & Lwanga, S. K. (1990). Adequacy of sample size in health studies. Chichester: John Wiley & Sons.

- [8] Sutarto. (2006). Dasar-dasar kepemimpinan administrasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- [9] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- [10] Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2006). Human resource management: An experiential approach (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- [11] Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). Multivariate data analysis (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- [12] Robbins, S. P. (2001). Organizational behavior (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [13] Hilda, A. (2004). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Grasindo.
- [14] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications