

Pengaruh Model *Leadership* dan Gaya Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di RS Metro M. Toha Tangerang

¹Aryo Wibisono, ²Poppy Yaniawati, ³Yani Restiani Widjaja

^{1,2,3}Program Pascasarjana Magister Manajemen,

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya

¹aryowibisonoo@gmail.com, ²pyaniawati@unpas.ac.id, ³yani.yrw@ars.ac.id

ABSTRACT

Organizations need to treat human resources as a crucial production factor to enhance employee performance through cooperation and a supportive work environment. At Metro Hospitals M Toha, high absenteeism and low productivity are challenges that necessitate an effective organizational communication model to improve performance. This study aims to analyze the influence of leadership models and communication styles on employee performance, particularly in the inpatient ward, to enhance management practices in healthcare. The research at Metro Hospitals M. Toha in Tangerang uses a mixed-method approach to integrate qualitative and quantitative data, aiming to analyze the impact of leadership styles and organizational communication on employee performance through surveys, interviews, observations, and documentation from February to July 2024. The study concludes that the transformational leadership style at Metro M. Toha Hospital enhances employee performance, with performance declining if this style diminishes. Two-way communication styles, such as the Equalitarian, are also positively related to performance. Transparency and consistency in communication reduce misunderstandings and enhance motivation. The synergistic relationship between transformational leadership and effective communication boosts productivity, especially in inpatient wards. It is recommended to enhance this leadership style through participative approaches and communication training, as well as building a collaborative organizational culture.

Keywords: *Communication Style, Transformational Leadership, Employee Performance, Hospital*

ABSTRAK

Perusahaan perlu memperlakukan sumber daya manusia sebagai faktor produksi krusial untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kerja sama dan lingkungan kerja yang mendukung. Di RS Metro Hospitals M Toha, absensi tinggi dan produktivitas rendah menjadi kendala, sehingga diperlukan model komunikasi organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh model kepemimpinan dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan, khususnya di ruang rawat inap, guna meningkatkan praktik manajemen di bidang kesehatan. Penelitian di RS Metro Hospitals M. Toha di Tangerang menggunakan metode campuran untuk mengintegrasikan data kualitatif dan kuantitatif, dengan tujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, melalui survei, wawancara, observasi, dan dokumentasi dari Februari hingga Juli 2024. Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di RS Metro M. Toha meningkatkan kinerja karyawan, dengan kinerja menurun jika gaya ini menurun. Gaya komunikasi dua arah, seperti the Equalitarian, juga berhubungan positif dengan kinerja. Transparansi dan konsistensi dalam komunikasi mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan motivasi. Hubungan sinergis

antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi efektif meningkatkan produktivitas, khususnya di ruang rawat inap. Disarankan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan ini melalui pendekatan partisipatif dan pelatihan komunikasi, serta membangun budaya organisasi kolaboratif.

Kata kunci: Gaya Komunikasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan. & Rumah Sakit

PENDAHULUAN

Perusahaan saat ini dituntut untuk lebih efektif dan efisien dalam menghadapi persaingan, sehingga penting untuk memperlakukan sumber daya manusia sebagai faktor produksi yang krusial. Kinerja karyawan yang baik sangat dipengaruhi oleh kerja sama antara pimpinan dan bawahan, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memenuhi tujuan dan produktivitas yang diinginkan. Peningkatan kinerja pegawai di rumah sakit sangat penting untuk menjaga standar layanan kesehatan yang optimal bagi pasien (Wiyanti et al., 2023). Namun, banyak rumah sakit menghadapi kendala seperti absensi tinggi dan produktivitas rendah, yang terlihat dari data absensi RS Metro Hospitals M Toha, di mana jumlah ketidakhadiran tanpa keterangan meningkat dari 13 hari di 2022 menjadi 16 hari di 2024 (HRD RS Metro Hospitals M Toha, 2024). Untuk mengatasi masalah ini, penerapan model komunikasi organisasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat diperlukan (Pramida & Mulyanti, 2023).

Model kepemimpinan dan komunikasi di RS Metro Hospitals M Toha masih kurang efektif, yang berdampak pada kredibilitas pimpinan dan pelaksanaan tugas yang tidak sesuai harapan. Sebagai rumah sakit baru, kondisi pelayanan ruang rawat inap memerlukan evaluasi untuk meningkatkan kualitas perawatan, termasuk faktor ketersediaan tempat tidur dan kecukupan tenaga medis. Koordinasi dan komunikasi yang baik antara staf medis sangat penting untuk memastikan pelayanan yang efektif dan efisien serta meningkatkan produktivitas layanan kesehatan. Penerapan komunikasi yang efektif di rumah sakit sangat penting untuk tenaga kesehatan, karena ketidakjelasan dalam komunikasi dapat meningkatkan risiko kesalahan dalam pemberian asuhan keperawatan (Pamungkas, 2023). Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat mengubah sikap dan perilaku karyawan, serta meningkatkan kinerja mereka (Ismaniar et al., 2012). Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi organisasi yang baik untuk memastikan pesan disampaikan dengan jelas dan dipahami oleh semua anggota tim (Asri, 2022).

Komunikasi yang efektif berfungsi sebagai jembatan penghubung yang memfasilitasi aliran kinerja antar bagian dalam organisasi, sehingga menghasilkan sinergi yang berarti (Septiani, 2023). Kinerja pegawai, yang mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja, diukur dan dievaluasi selama periode waktu tertentu sesuai kesepakatan sebelumnya (Mangkunegara, 2017). Penelitian oleh Restiani dan Ginanjar (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan di Dinas Perindustrian dan

Perdagangan Kabupaten Bandung Barat. Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka dilaksanakan sebuah penelitian dengan judul "Pengaruh Model Leadership Dan Gaya Komunikasi organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RS Metro M. Toha Tangerang". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di RS Metro Hospitals M. Toha Tangerang, khususnya di ruang rawat inap. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan praktik manajemen di bidang kesehatan.

TINJAUAN LITERATUR

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah faktor penting dalam sebuah organisasi, di mana Hutahean (2021:2) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain dalam mencapai target yang ditentukan. Menurut Napitupulu R. (2019:2), kepemimpinan berasal dari kata pimpin, yang berarti mengarahkan dan mempengaruhi. Komunikasi kepemimpinan mencakup keterampilan komunikasi yang efektif, yang dapat mendorong tim untuk bekerja efisien dan menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya (Ayep et al., 2022). Komunikasi yang baik dalam organisasi berperan sebagai pengungkit untuk mengkoordinasikan berbagai hal dan meneruskan informasi dengan baik (Udin et al., 2019). Ciri-ciri kepemimpinan yang bersifat komunikasi meliputi struktur yang terencana dan komunikasi yang mendalam (Widyaningrum, 2021 dalam Saputra, 2021). Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan pemahaman yang sama antara anggota organisasi (Yuniasih, 2021). Tanpa komunikasi yang baik, organisasi akan menghadapi kesalahan kerja dan kesulitan dalam mencapai tujuan (Marceline et al., 2021).

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas, menunjukkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Hartini, 2023). Menurut Mangkunegara (2005) dalam Kristanti (2019:31), kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab. Tannady (2017:154) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam periode penilaian tertentu (Restiani & Ginanjar, 2022). Kinerja mencakup semua tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas (Mathis, 2001 dalam Hartini, 2023). Kualitas kinerja penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas kerja, yang terkait dengan motivasi dan kemampuan individu (Firmansyah et al., 2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan dengan

organisasi (Chabiba & Hartini, 2023). Instrumen pengukuran kinerja mencakup prestasi kerja, keahlian, perilaku, dan kepemimpinan (Fachreza et al., 2018 dalam Banne et al., 2023).

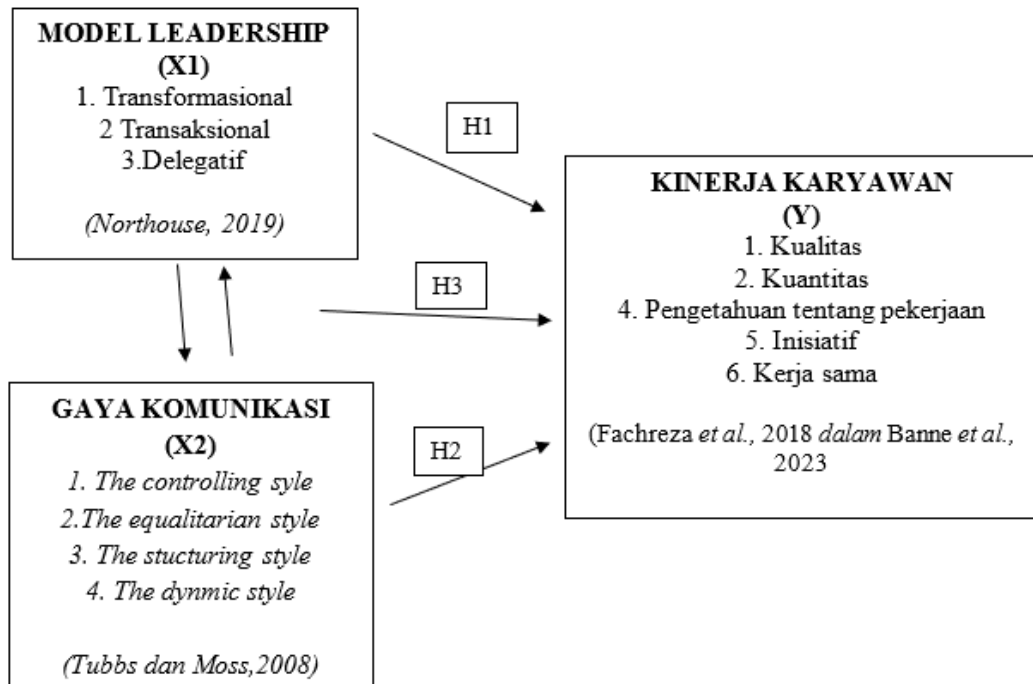
3. Gaya Komunikasi Organisasi

Menurut Harahap (2019), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan, termasuk memberikan perintah, bimbingan, dan menjaga disiplin. Sutarto (2002) dalam Tohardi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan meliputi tindakan memberi perintah, memberi tugas, komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan kinerja. Menurut Hartono (2017), kepemimpinan transformasional menekankan perubahan melalui keterlibatan bawahan, dengan karakteristik seperti pengaruh karismatik dan motivasi inspiratif (Avolio, 1987). Gaya kepemimpinan transaksional, menurut Harahap (2010), berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui hadiah dan pengawasan ketat. Fiedler (1967) dalam Romli (2014) menekankan bahwa efektivitas pemimpin tergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi. Sobirin (2019) dalam Nurlia menekankan pentingnya komunikasi organisasi untuk mencapai tujuan bersama dalam lingkungan yang terstruktur.

4. Rumah Sakit

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyediakan layanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Sondakh et al., 2023: 244). Menurut Putri & Sonia (2021: 909), rumah sakit juga berfungsi sebagai pusat pelayanan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan. Berdasarkan UU RI No. 44 Tahun 2009, rumah sakit menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Rumah sakit berfungsi sebagai tempat penyembuhan dan pemulihan kesehatan, serta bertanggung jawab meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Sondakh, 2022: 245). Fungsi rumah sakit meliputi pelayanan medis, asuhan keperawatan, dan pendidikan serta penelitian (Salad, 2020: 72). Menurut DEPKES RI (1987), rumah sakit juga berfungsi melaksanakan pelayanan kesehatan rujukan dan medik spesialis. Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 menegaskan bahwa rumah sakit harus memberikan pelayanan secara paripurna dan menyelenggarakan pendidikan serta penelitian untuk meningkatkan pelayanan kesehatan.

METODE PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Metodologi penelitian dalam studi ini menggunakan pendekatan metode campuran, yang mengintegrasikan data kualitatif dan kuantitatif untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan pengumpulan dan analisis kedua jenis data secara simultan atau berurutan, memberikan wawasan yang lebih mendalam terhadap masalah penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di RS Metro Hospitals M. Toha di Tangerang, dengan pengumpulan data berlangsung dari Februari hingga Juli 2024. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan di rumah sakit, dengan sampel representatif yang dipilih dari berbagai departemen menggunakan *purposive sampling* untuk memastikan informasi yang relevan dan mendalam dapat dikumpulkan.

Metode pengumpulan data meliputi survei, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang didistribusikan melalui Google Forms dan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik, sementara data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus untuk mengeksplorasi persepsi dan pengalaman karyawan. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan harapan bahwa temuan yang diperoleh akan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan praktik manajemen di sektor kesehatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian Kuantitatif

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	15	42.86%
	Wanita	20	57.14%
Usia	< 30 tahun	10	28.57%
	30-39 tahun	12	34.29%
	40-49 tahun	8	22.86%
	≥ 50 tahun	5	14.29%
Pendidikan	SMA/SMK	5	14.29%
	D3	10	28.57%
	S1	15	42.86%
	S2	5	14.29%
Jabatan Saat Ini	Kepala Ruang	5	14.29%
	Perawat	20	57,14.%
	Staf Front Office	15	42,86%
Masa Kerja	< 1 tahun	8	22.86%
	1-5 tahun	15	42.86%
	6-10 tahun	7	20.00%
	> 10 tahun	5	14.29%
Total		35	100%

Berdasarkan tabel 1 di atas maka dapat diuraikan bahwa dari 35 responden, mayoritas adalah wanita dengan proporsi 57.14%, sementara pria mencakup 42.86%. Kelompok usia terbesar adalah 30-39 tahun dengan 34.29%, diikuti oleh usia di bawah 30 tahun (28.57%), 40-49 tahun (22.86%), dan 50 tahun ke atas (14.29%). Dalam hal pendidikan, mayoritas memiliki gelar sarjana (S1) sebanyak 42.86%, diikuti oleh D3 (28.57%), dan masing-masing 14.29% untuk SMA/SMK dan S2. Perawat merupakan jabatan terbesar dengan 57.14%, diikuti oleh staf *front office* (42.86%), serta kepala ruang dan pasien/perwakilan masing-masing 14.29%. Mayoritas responden memiliki masa kerja 1-5 tahun (42.86%), sementara 22.86% kurang dari 1 tahun, 20.00% antara 6-10 tahun, dan 14.29% lebih dari 10 tahun.

Tabel 2. Hasil Uji Analisis Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1 Gaya kepemimpinan transformational	35	40.00	56.00	48.8286	4.78654
X1.2	35	10.00	17.00	13.8571	1.89648

Gaya kepemimpinan transaksional					
X1.3	35	15.00	18.00	16.6571	.93755
gaya kepemimpinan delegatif					
X2.1	35	25.00	33.00	29.2286	2.04487
Gaya komunikasi controlling					
X2.2	35	15.00	22.00	18.4000	1.89737
Gaya komunikasi equalitarian					
X2.3	35	19.00	24.00	20.6857	1.52954
Gaya komunikasi structuring					
X2.4	35	19.00	26.00	23.0000	1.55299
Gaya komunikasi dynamic					
Y.1	35	13.00	19.00	15.8857	1.72817
Kuantitas kerja					
Y.2	35	45.00	55.00	50.1714	2.69516
Kualitas kerja					
Y.3	35	7.00	10.00	7.7429	.78000
Inisiatif					
Y.4	35	15.00	21.00	17.4571	2.09120
kerjasama					
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Data diolah SPSS versi 27

Keterangan: X1: Gaya Kepemimpinan, X2: Gaya Komunikasi Organisasi, Y :Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 2, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan analisis deskriptif dalam Tabel 4.2, gaya kepemimpinan transformasional (X1.1) memiliki rata-rata skor 48.83 dengan deviasi standar 4.79, sedangkan gaya transaksional (X1.2) memiliki rata-rata 13.86 dengan deviasi standar 1.90. Gaya kepemimpinan delegatif (X1.3) memperoleh rata-rata 16.66 dengan deviasi standar 0.94, menunjukkan konsistensi yang lebih tinggi. Gaya *controlling* (X2.1) mendapat skor rata-rata 29.23 dengan deviasi standar 2.04, sementara gaya *equalitarian* (X2.2) rata-rata 18.40 dengan deviasi standar 1.90. Untuk kinerja, kuantitas kerja (Y.1) memiliki rata-rata 15.89 dengan deviasi standar 1.73, kualitas kerja (Y.2) tertinggi dengan rata-rata 50.17 dan deviasi standar 2.70, inisiatif (Y.3) rata-rata 7.74 dengan deviasi standar 0.78, dan kerja sama (Y.4) rata-rata 17.46 dengan deviasi standar 2.09. Analisis ini menggambarkan penerapan beragam gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap aspek kinerja di tempat kerja.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Uji-t

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	23.800	4.670			5.097	.000
1 Gaya Kepemimpinan (H1)	1.743	.186	1.711		9.352	.001
Gaya Komunikasi Organisasi (H2)	-.889	.196	-.830		-4.537	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS versi 27

Keterangan: X1: Gaya Kepemimpinan, X2: Gaya Komunikasi Organisasi, Y :Kinerja Karyawan

Berdasarkan data pada tabel 3, maka dapat diketahui nilai Sig. Pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah $0.001 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Kemudian nilai Sig. Pada variabel Gaya Komunikasi terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah $0.001 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa H2 juga diterima.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.951 ^a	.905	.899*	2.02351

a. Predictors: (Constant), Gaya Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data diolah SPSS versi 27

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4 diketahui pada model nilai adj R² sebesar 0,899 atau 89,9% yang memiliki pengertian besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Kemudian sebesar 10,1% dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

2. Hasil Penelitian Kualitatif

Tabel 5. Karakteristik Informan Wawancara Mendalam

No	Inisial	Usia	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja	Unit Kerja	Jabatan	Code
1	A.K	45	S1 Keperawatan	20 tahun	Ruang Rawat Inap	Kepala Ruang	KRR

2	B.M	32	D3 Keperawatan	8 tahun	Ruang Rawat Inap	Perawat	PRW
3	C.T	28	D3 Manajemen Rumah Sakit	5 tahun	Ruang Rawat Inap	Staff Front Office	SFO

Berdasarkan hasil wawancara dengan para Informan penelitian maka dapat dijelaskan bahwa pada penelitian di Metro Hospitals M. Toha Tangerang bertujuan untuk menganalisis model kepemimpinan dengan pendekatan gaya komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebagai rumah sakit terkemuka di Tangerang, penting bagi Metro Hospitals untuk memahami dampak gaya komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, terutama dalam konteks kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif, dipadukan dengan komunikasi yang jelas dan konsisten, diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menggali persepsi dan pengalaman karyawan terkait gaya kepemimpinan dan komunikasi di rumah sakit. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan, supervisor, dan staf dari berbagai departemen. Tujuan wawancara ini adalah untuk mengidentifikasi jenis-jenis gaya komunikasi dan kepemimpinan yang digunakan serta pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung terbuka terhadap umpan balik dan ide dari karyawan, serta mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

Gaya komunikasi yang transparan dan terbuka membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang mengandalkan instruksi satu arah ditemukan kurang efektif karena menghambat komunikasi terbuka dan mengurangi kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan. Penelitian ini juga menemukan bahwa komunikasi yang kurang jelas dari pimpinan sering kali menjadi sumber kesalahpahaman dan konflik, yang dapat menurunkan efisiensi operasional rumah sakit. Informan seperti Kepala Ruang Rawat Inap dan staf *front office* menekankan pentingnya komunikasi yang baik antar departemen untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan.

Penelitian ini menyoroti pentingnya saluran komunikasi yang terbuka dan mudah diakses dalam mendukung kinerja karyawan. Teknologi seperti email dan aplikasi pesan instan memudahkan komunikasi antar staf dan manajemen, meskipun komunikasi tatap muka tetap dianggap paling efektif untuk diskusi yang kompleks atau sensitif. Budaya organisasi yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan keunggulan dalam pelayanan kesehatan juga berperan penting dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. Kesimpulannya, kepemimpinan yang efektif,

didukung oleh gaya komunikasi yang terbuka dan transparan, memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Metro Hospitals perlu terus mengembangkan praktik kepemimpinan dan komunikasi yang mendukung lingkungan kerja yang positif dan produktif.

3. Pembahasan

a. Model *Leadership* Pada Gaya Komunikasi Organisasi yang Efektif Antara Pimpinan dan Bawahan di Lingkungan Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Metro Hospitals M. Toha Tangerang

Penelitian ini mengeksplorasi model kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi partisipatif di lingkungan ruang rawat inap Rumah Sakit Metro Hospitals M. Toha Tangerang, yang menunjukkan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Rivai dan Mulyadi (2010) serta Robbins dan Coulter (2010) menekankan bahwa kepemimpinan efektif melibatkan kemampuan pemimpin untuk memengaruhi orang lain melalui komunikasi dan tindakan yang terarah, sehingga tercipta lingkungan kerja kolaboratif yang memotivasi karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di rumah sakit ini menginspirasi tim untuk bekerja lebih efektif, menciptakan komunikasi yang terbuka dan transparan, serta mendorong kolaborasi yang memperkuat hubungan antara pimpinan dan staf (Pace & Faules, 2006).

Dalam studi ini, komunikasi organisasi yang efektif, baik secara formal maupun informal, dianggap sangat penting untuk menjaga kesinambungan operasional rumah sakit. Devito (2016) menjelaskan bahwa komunikasi yang terstruktur, seperti komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan ke bawahan, meminimalkan miskomunikasi dan memastikan setiap anggota organisasi memahami tugas dan perannya secara jelas. Komunikasi ini dilaksanakan melalui pola komunikasi partisipatif yang diikuti oleh diskusi dua arah, memungkinkan setiap staf merasa lebih dihargai dalam pengambilan keputusan dan memberikan dampak positif pada kinerja mereka. Penelitian oleh Hapron Junaidi et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Romadona & Setiawan (2020), yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif di Rumah Sakit Metro Hospitals M. Toha Tangerang menjadi elemen penting dalam mendukung gaya komunikasi yang efektif dan keterlibatan karyawan. Menurut Fatma et al. (2022), budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kepercayaan di antara anggota tim dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kepuasan kerja, sementara Juliawati et al. (2024) mengungkapkan bahwa budaya positif berperan penting dalam mendorong motivasi dan pengembangan profesional. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, didukung oleh budaya organisasi yang kuat dan komunikasi yang

efektif, mampu meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh di ruang rawat inap rumah sakit. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian oleh Widjaja et al. (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, di mana penerapan gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

b. Interaksi Antara Pimpinan Dan Bawahan Dalam Konteks Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Memengaruhi Kinerja Karyawan Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Metro M. Toha Tangerang

Interaksi antara pimpinan dan bawahan di Rumah Sakit Metro M. Toha Tangerang menjadi salah satu kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Komunikasi yang efektif di dalam organisasi penting untuk memastikan seluruh kegiatan dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi. Berdasarkan konsep komunikasi organisasi menurut Goldhaber (2011), lima kunci utama dalam komunikasi meliputi proses, pesan, jaringan, hubungan, dan lingkungan, di mana masing-masing aspek berperan dalam menjaga kelancaran pertukaran informasi. Pimpinan bertindak sebagai komunikator yang harus mampu mengarahkan informasi dengan jelas kepada bawahan, serta membangun hubungan interpersonal yang baik melalui komunikasi terbuka.

Pimpinan di RS Metro M. Toha Tangerang menjalankan berbagai peran dalam komunikasi organisasi, termasuk peran interpersonal yang mencakup hubungan dengan bawahan, peran informasi sebagai pusat informasi organisasi, dan peran pengambilan keputusan yang melibatkan bawahan. Peran interpersonal pimpinan terlihat dari upaya mereka dalam mengadakan pertemuan rutin dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, yang menunjukkan adanya komunikasi dua arah yang terbuka. Penelitian sebelumnya mendukung pentingnya komunikasi ini, di mana gaya komunikasi yang terbuka efektif dalam meningkatkan motivasi kerja dan mengurangi kesalahpahaman, seperti yang ditunjukkan oleh Sumiyati (2023) dan Ihsan Kamil Hasbar et al. (2020). Junaidi et al. (2023), ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja karyawan di PT Kayaba Indonesia, dengan keterikatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Sementara itu, jurnal kedua oleh Yani Restiani Widjaja et al. (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Lintas Mediatama Bandung, di mana gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pentingnya komunikasi yang transparan juga diakui dalam meningkatkan kinerja di lingkungan rumah sakit, di mana pimpinan di RS Metro M. Toha menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif yang mengajak karyawan aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberikan rasa dihargai kepada karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas. Komunikasi dua arah yang diterapkan

pimpinan menjadi faktor utama dalam meningkatkan motivasi, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan kualitas layanan pasien.

- c. Pengaruh model *leadership* dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan di ruang rawat inap rumah sakit Metro M. Toha Tangerang

Penelitian mengenai pengaruh model kepemimpinan dan gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan di ruang rawat inap RS Metro M. Toha Tangerang menemukan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional dianggap efektif karena mampu menginspirasi karyawan melalui komunikasi visi, misi, dan kebijakan yang jelas, serta membangun kepercayaan dan motivasi karyawan. Krogsgaard, Thomsen, & Andersen (2014) menegaskan pentingnya penyampaian visi yang jelas dalam meningkatkan kebanggaan dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Claire Madden (2017) juga menyatakan bahwa karyawan masa kini memerlukan pemimpin yang dapat terhubung dan menginspirasi mereka.

Penerapan kepemimpinan dan komunikasi yang efektif di RS Metro M. Toha terbukti mampu mengurangi kesalahpahaman dan konflik kerja, yang umumnya disebabkan oleh gaya kepemimpinan otoriter atau komunikasi satu arah. Menurut Taylor (dalam Alo & Liliwery, 2014), efisiensi kerja akan meningkat jika pekerja menjalankan tugasnya sesuai jadwal dan tanggung jawab yang jelas. Selain itu, kemampuan komunikasi pimpinan dalam menciptakan dialog yang terbuka baik secara formal maupun informal, menjadi faktor penting dalam membangun hubungan kerja yang kondusif, seperti yang dinyatakan oleh Conrad (dalam Suntara, 2010), yang menyebutkan bahwa hubungan komunikasi kerja berdampak pada kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan (Junaidi et al., 2023). Kemudian, Widjaja et al. (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Lintas Mediatama Bandung, di mana penerapan gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya komunikasi dan kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan (Dell Technologies, 2018; Madden, 2017). Kinerja karyawan di RS Metro M. Toha meningkat ketika komunikasi antar-pimpinan dan bawahan berjalan efektif, dan inovasi karyawan pun didukung dengan lingkungan komunikasi yang baik. Studi ini memperkuat temuan dari penelitian Levi & Slem (1995), Lestari (2015), serta Nathania (2014), yang mengungkapkan bahwa komunikasi internal—baik vertikal, horizontal, maupun lintas saluran—berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang diterapkan di RS Metro M. Toha adalah gaya kepemimpinan transformasional, yang terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kinerja karyawan; sebaliknya, jika gaya kepemimpinan ini menurun, kinerja karyawan cenderung ikut menurun. Selain itu, gaya komunikasi pimpinan, khususnya gaya the Equalitarian yang bersifat dua arah, juga terbukti berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Komunikasi yang transparan dan konsisten—baik formal maupun informal—membantu mengurangi kesalahpahaman, memastikan semua anggota tim memahami tugas mereka, serta meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa ada hubungan yang sinergis antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya komunikasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit tersebut. Pemimpin transformasional, dengan gaya kerja yang mengintegrasikan komunikasi dan tindakan yang konsisten, dapat meminimalisir potensi kesalahpahaman, mengarahkan tim pada tujuan bersama, dan memberikan pengaruh positif pada semangat kerja karyawan. Kombinasi antara kepemimpinan yang inspiratif dan komunikasi yang efektif mendorong karyawan untuk lebih produktif, terutama di ruang rawat inap yang membutuhkan kerja sama dan koordinasi yang baik.

Sebagai saran, penerapan gaya kepemimpinan transformasional di ruang rawat inap RS Metro M. Toha perlu lebih ditingkatkan dengan pendekatan partisipatif dan inklusif dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen disarankan untuk melakukan pelatihan rutin dalam keterampilan komunikasi interpersonal bagi pimpinan agar mereka lebih efektif dalam menyampaikan visi dan misi rumah sakit. Selain itu, menciptakan budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif dengan mendukung komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan akan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap rumah sakit, yang pada gilirannya berdampak positif pada kualitas pelayanan kepada pasien.

DAFTAR PUSTAKA

- Al, S., & Barru, G. (2019). Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Pengukuran Kualitas Pelayanan (Perbandingan Antara Ekspektasi/Harapan Dengan Hasil Kerja) Nurlia. In *Meraja Journal* (Vol. 2, Issue2).
- Asri, I., & Pusdiklat, W. (2022). Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Semangat Kerja Pegawai Pusdiklat Tenaga Administrasi Kementerian Agama Ri. *Universitas Persada Indonesia Y.A.I*, 27(3),267.
- Banne, A., Latief, D., & Pratiwi, I. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln. (Persero) Ultg Palopo. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 18(2), 309–325.

- Budi Santoso, P. (2020). *Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan ServiceExcellent Pada Perawat Di Rumah Sakit Ken Saras Kabupaten Semarang.*
- Chabiba.A.C, & Hartini. (2023). *Strategi Manajemen Dan Strategi Pemasaran Pt Bank Central Asia Cabang Kcp Comal Indonesia.*
- Dewi.R.V.K.(2021).Pengaruh_Komunikasi_Terhadap_Kinerja_Karyawan_Pada. *Jenius: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 164–171.
- Etikasari Putri, M., Linda, O., Nebrisa Zagladin Jacoeb, T., Umniyatun, Y., Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan, P., & Muhammadiyah Hamka Jakarta, U. D. (2022). Analisis Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Ibu Dan Anak (Rsia) "X" Pondok Bambu Jakarta Timur Tahun 2020 Analysis Of Employee Performance At TheMother And Child Hospital (Rsia) "X" Pondok Bambu East Jakarta In2020 1*. In *Journal Of Religion And Public Health* (Vol. 4, Issue 2). <https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/jrph/index>
- Fikri, M., Malik Zulkarnain, A., & Fauzi, A. (2022). Kepemimpinan Dan Komunikasi (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jmpi: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 315–323. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1>
- Hakim, A. F. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Banjarmasin Post Group). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 62(2),131-40.
- Hamzah.I.H. (2023). Analisis Gaya Komunikasi Kepemimpinan Perempuan Dalam Dunia Tambang (Studi Kasus Tambang Nikel Pt. Vale Indonesia Tbk) Analysis Of Women's Leadership Communication Styles In The Mining World (Case Study Of Pt. Vale Indonesia Tbk).
- Handayani, P., Astaivada, T., Aisyah, N., Isa Anshori, M., Raya Telang, J., Telang Indah, P., Kamal, K., Bangkalan, K., & Timur, J. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 1(3), 84–101. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i3.695>
- Harmoko, Supto. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Riset. *UNILIB : Jurnal Perpustakaan*. 8(1): 21-28. Helmi, A. F & Arisudana, I. (2015). Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 36(2), 95-105.
- Hendra, M., Malik, M. A., Firdaus, M., & Agusman Aris, A. (2023). The Role Of Management Of Human Resources In Enhancing The Quality Of Schools. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 11012– 11023.
- Ismainar, H., Dahesihdewi, A., & Dwiprahasto, I. (2012a). Efektivitas Kepemimpinan Dan Komunikasi Tim Keselamatan Pasien Di Rsi Ibnu Sina Pekanbaru Riau. *Jurnal Kesehatan Komunitas*, 2(1), 2–8.

<https://doi.org/10.25311/jkk.vol2.iss1.34>

- Ismainar, H., Dahesihdewi, A., & Dwiprahasto, I. (2012b). Efektivitas Kepemimpinan Dan Komunikasi Tim Keselamatan Pasien Di Rsi Ibnu Sina Pekanbaru Riau. *Jurnal Kesehatan Komunitas*, 2(1), 2-8. <https://doi.org/10.25311/jkk.vol2.iss1.34>
- Kouzes, James M and Posner, Barry Z (2004), "Leadership the Challenge (Tantangan Kepemimpinan), Edisi Ketiga". Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz- Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Lesilolo, Herly Janet. (2013). Kepemimpinan Transformasional Dalam Rekonstruksi Peran Agama Di Indonesia. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*, 1(1):83-93.
- Marceline, C., Claudia Yosephine Simanjuntak, D., Lorenza, C., & Prima Indonesia, U. (2021). Effect Of Communication, Leadership And Incentives On Employee Performance At Pt. Jaya Anugrah Sukses Abadi. *Business And Accounting*, 4.
- Mas.S.R., & Haris.I. (2020). *Sitti-Roskina-Mas-Buku-Komunikasi-Dalam- Organisasi-Teori-Dan-Aplikasi*. Ung Press, 1-133.
- Mizwar, C., & Mulyanti, D. (2023a). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Manajemen Rumah Sakit. In *Jurnal Kesehatan Amanah* (Vol. 7, Issue 1).
- Mizwar, C., & Mulyanti, D. (2023b). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Manajemen Rumah Sakit. In *Jurnal Kesehatan Amanah* (Vol. 7, Issue 1).
- Muhammad, O. :, Sekolah, I., & Agama, T. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3), 119-129.
- Nataline, E., Kurniadi, A., Aima, H., Sint Carolus Jakarta, S., Kunci, K., Transformasional, K., Kepala Ruang, M., & Dokumentasi Asuhan Keperawatan, K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Manajemen Kepala Ruang Terhadap Kinerja Dokumentasi Asuhan Keperawatan Di Rumah Sakit X Jakarta Informasi Artikel Abstrak *Jurnal Mitra Manajemen (Jmm Online)*. Universitas Pertahanan Sentul, 4(2), 1347-1362.
- Nataline, E., Kurniadi, A., Aima, H., Sint Carolus Jakarta, S., Kunci, K., Transformasional, K., Kepala Ruang, M., & Dokumentasi Asuhan Keperawatan, K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Manajemen Kepala Ruang Terhadap Kinerja Dokumentasi Asuhan Keperawatan Di Rumah Sakit X Jakarta Informasi Artikel Abstrak *Jurnal Mitra Manajemen (Jmm Online)*. Universitas Pertahanan Sentul, 4(2), 1347-1362.

- Nur ASS, Delpi Aprilinda, Alim Putra Budiman. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7): 840-846.
- Nurhadian, A. F. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 11(1), 59-74.
- Organizations And Markets In Emerging Economies, 10(1), 111-131.
<https://doi.org/10.15388/Omee.2019.10.00006>
- Pamungkas, M. H., & Waahjono.S.I. (2023). Komunikasi Di Rumah Sakit Dr.
- Pradana, A., dan Martha. (2013). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya". Lumajang: Universitas Brawijaya, hal. 3
- Priskilla Ni Made D and I Putu Santika. (2019). Implikasi Gaya Kepemimpinan Trasformasional, Iklim Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Puri Saron Hotel Seminyak. *Journal of Applied Management Studies (JAMMS)*, 1(1), 61-73.
- Pramida.U, & Mulyanti.D. (2023). Sytematic Literature Review Dety Mulyanti. : : Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen, 2(1), 229-239.
- Reflin Helmy Torar, & Cicillia Ika Wulandari. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang Terhadap Implementasi Budaya Keselamatan Pasien Di Rs : Literature Review. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (Mppki)*, 6(8), 1545- 1553.
<https://doi.org/10.56338/Mppki.V6i8.3669>
- Restiani Widjaja, Y., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemipinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 47-56.
<https://doi.org/10.51977/jsm.v4i1.692>
- Riinawati, M., & Pd. (2019). Pengantar Teori Manajemen Komunikasi Dan Organisasi.
- Ritonga.E.Y, Mulyani.S, Rifai.A, Manik.N.Br, Ja'far, Simajuntak.M, & Wisfa.W. (2022). Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi (Vol. 4).
- Riwukore, J. R., Yustini, T., & Habaora, F. (2023). Mengukur Kinerja Pegawai Pemerintahan Di Masa Krisis: Konstruksi Instrumen Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Kupang Saat Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Kawistara*, 13(3), 420. <https://doi.org/10.22146/Kawistara.73481>
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Soetomo.
- Sugiyono. (2012). "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D". Bandung: Alfabeta.

- Sunyoto, D & Burhanudin. (2015). "Teori Perilaku Keorganisasian, (Edisi-1)". Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Services).
- Suryana, Asep. (2010). Konsep Dasar Kepemimpinan. Kepemimpinan Dan Manajemen Pendidikan Dasar 1-77.
- Tiro, A. (2022). Utility: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Ekonomi Peran Budaya Kerja Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Kinerja Guru. *Utility: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Ekonomi*, 7(1), 10–18. [Http://Journal.Stkipnurulhuda.Ac.Id/Index.Php/Utility](http://Journal.Stkipnurulhuda.Ac.Id/Index.Php/Utility)
- Udin, U., Handayani, S., Yuniawan, A., & Rahardja, E. (2019). Leadership Styles And Communication Skills At Indonesian Higher Education: Patterns, Influences, And Applications For Organization.
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies For Measuring Employee Performance In Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/Su142114017>
- Wang, G., et al., (2011). Kepemimpinan transformasional diberbagai kriteria dan tingkatan: sebuah tinjauan meta-analisis dari 25 tahun penelitian. *Manajemen Kelompok & Organisasi*, 36(2), 223-270.
- Wiyanti, A., Daroini, S., & Muksin, A. (2023). Penerapan Standar Pelayanan Kesehatan Minimum Di Puskesmas Cipaku Bogor. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(7), 1034–1048. <https://doi.org/10.46799/Jsa.V4i7.807>
- Yaniawati P & Indrawan, Rully. (2024). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran. PT Refika Aditama.
- Yuniasih, Y., & Kurniawati, A. (2022). Suatu Penelitian Pada Staf Pegawai Di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya. *Jurnal Perbankan Dan Keuangan*, 3(1), 17–23. <http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/banku>
- Zdaniuk, A., dan Bobocel, D. R. (2015). The Role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The leadership quarterly*, 26(5), 863-877.