BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Variabel

2.1.1 *Inclusive Leadership*

Kepemimpinan inklusif ini gaya kepemimpinan yang sangat penting diterapkan dan dibutuhkan oleh semua organisasi, dalam pemimpin yang inklusif seorang pemimpin mampu merangkul seluruh bawahan ataupun anggotanya untuk mengetahui lebih dekat permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaannya, dengan demikian karyawan merasa lebih diperhatikan dan dihargai. Kepemimpinan inklusif dimaknai sebagai bentuk kepemimpinan yang menjamin anggota tim diperlakukan dengan hormat dan adil, terinspirasi untuk menjadi inovatif dengan pekerjaannya, dan dapat mengungkapkan pendapatnya meskipun pendapatnya bertentangan dengan pendapat orang lain atau pendapat organisasi. (Alam, 2022).

Sedangkan menurut (Ronalldi & Fu'ald, 2025) Kepemimpinan inklusif (*Inclusive Leadership*) merupakan pola kepemimpinan partisipatif dengan mengutamakan keterbukaan (*openness*), kemudahan akses (*accessibility*), dan kesiapan pemimpin (*availability*) dalam berinteraksi dengan anggota organisasi (Ramadhan & Wulandari, 2025). Penerapan gaya kepemimpinan tersebut mendorong keterlibatan, kreativitas, produktivitas, dan terciptanya iklim kerja suportif (Dongoran, 2024). Dalam penelitiannya Qurrahtulain et al (2022), mendefinisikan pemimpin inklusif memiliki tiga karakteristik utama: keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan.

Maka, kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan sikap adil, terbuka, partisipatif dan peduli terhadap kebutuhan anggota serta meningkatkan keterlibatan anggota dilingkungan organisasi untuk membangun lingkungan kerja mendukung. Menurut Nurul Aini & Nugrohoseno, (2022) dan Qurrahtulain et al (2022) , terdapat beberapa indikator *inclusive leadership*, meliputi transparansi komunikasi, pemerataan peluang, pemenuhan aspirasi pegawai, dan partisipasi dalam proses penentuan kebijakan.

2.1.2 *Work Place Facility*

Menurut E Jelatu & Jewaru, (2024). Fasilitas kerja merupakan semua atau keseluruhan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi baik yang dilihat secara fisik ataupun tidak yang akan diberikan kepada pegawai atau karyawan, guna memperlancar kegiatan organisasi yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan, sekaligus mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan guna memperoleh kepuasan kerja serta menciptakan kinerja pegawai. Selain itu (Rangkuti, et al. 2021) Berpendapat fasilitas kerja adalah segala bentuk sarana dan prasarana yang diberikan instansi kepada pegawai agar dapat dipakai untuk mempermudah pekerjaan pegawai, sehingga mampu mengoptimalkan penyelesaian tugas serta mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas instansi. Sedangkan menurut Pettalongi et al., (2024), f asilitas kerja mencakup perlengkapan, material, dan infrastruktur penunjang operasional, dengan efektivitas pemanfaatannya ditentukan kondisi fisik, kemampuan pengguna, dan ketepatan penggunaannya. Maka, fasilitas kerja merupakan segala bentuk atau keseluruhan

yang meliputi fasilitas non fisik dan fasilitas fisik baik berupa peralatan kerja dan sarana prasarana yang diberikan oleh perusahaan ataupun organisasi guna untuk mempermudah, mendorong dan mengoptimalkan kinerja pegawai. Menurut Aulita et al. (2025) dan Pettalongi et al., (2024) fasilitas kerja memiliki beberapa indikator yaitu peralatan kerja karyawan, prasarana diberikan perusahaan, kenyamanan & keamanan lingkungan kerja,

2.1.3 *Self Awareness*

Self-awareness merupakan kapasitas individu dalam mengenali emosi, memahami pemicunya, mengidentifikasi karakter pribadi, dan menyadari dampak perilakunya terhadap orang lain (Qowimah et al., 2021). Putra et al. (2022) menekankan aspek penerimaan dan pengelolaan potensi diri, sedangkan Goleman (2024) mengaitkannya dengan pemahaman dari kelebihan, keterbatasan, motivasi, dan nilai pribadi. Maka, *self awareness* merupakan kecakapan guna memahami, menerima, mengelola serta mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan dampak bagi orang lain. *Self awareness* memiliki beberapa indikator menurut (Putra et al., 2022) dan (Salam et al., 2021) sebagai berikut : *Attention* (perhatian), *wakefulness* (kesadaran), memahami kekurangan diri, menerima masukan dari oranglain dan mengelola seluruh potensi.

2.1.4 *Employee Performance*

Kinerja pegawai mencerminkan capaian kerja individu berdasarkan standar mutu, volume hasil, dan pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawab jabatan (Arlan, 2022). Adhari (2021) menilai kinerja dari hasil aktivitas pekerjaan selama kurun waktu tertentu, sedangkan Supardi dan Aulia Anshari (2022) mengaitkannya dengan pelaksanaan tugas utama. Maka, kinerja karyawan mencakup mutu dan jumlah hasil kerja dalam memenuhi kewajiban profesionalnya. Silaen et al., (2021) dan (Supardi & Aulia Anshari, 2022) Indikator kinerja karyawan yaitu melaksanakan tugas yang dibebankan, pemanfaatan waktu, tingkat kehadiran, kerja sama, hasil yang dicapai karyawan.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Performance*

Kepemimpinan inklusif pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan keterbukaan, kemudahan untuk ditemui, dan kesediaan pemimpin untuk mendengarkan masukan dari bawahannya.Pendekatan kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja dengan menumbuhkan rasa kebersamaan dan pengakuan diantara karyawan (Syafrinadina & Aima, 2024). Di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari, peran pimpinan sangat krusial dalam merangkul seluruh pegawai tanpa membedakan latar belakang atau jabatan. Ketika seorang

kepala bagian atau direktur bersikap inklusif, pegawai akan merasa lebih nyaman untuk berbicara, menyampaikan ide, atau bahkan melaporkan kendala yang terjadi di lapangan tanpa rasa takut akan disalahkan.

Keterbukaan ini meruntuhkan dinding pembatas yang seringkali membuat hubungan atasan dan bawahan menjadi kaku. Dengan adanya komunikasi yang lancar dan perasaan didukung oleh pimpinan, pegawai akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi karena mereka merasa dianggap sebagai bagian penting dari organisasi. Keberhasilan sebuah pemimpin terlihat ketika mampu memotivasi karyawan karena berdampak pada semangat dan kinerja karyawan, (Egitim , 2022). Kepemimpinan inklusif menciptakan rasa memiliki yang kuat di dalam diri setiap pegawai. Di lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti rumah sakit.

Kepemimpinan inklusif memperkuat keamanan, partisipasi, dan kerja sama karyawan (Fu et al., 2022). pegawai seringkali membutuhkan lebih dari sekadar gaji untuk tetap berkinerja baik mereka membutuhkan pengakuan peran mereka berharga. Pemimpin yang inklusif akan memastikan setiap pegawai merasa unik namun tetap menjadi bagian dari satu tim besar yang solid. Ketika pegawai merasa keunikan cara kerja atau pendapat mereka dihargai, motivasi intrinsik atau semangat dari dalam diri mereka akan tumbuh secara alami.

Pegawai tidak lagi bekerja hanya karena perintah, melainkan karena mereka ingin memberikan yang terbaik bagi kemajuan RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Motivasi dan perhatian yang lebih dari seorang pimpinan ini berdampak langsung

pada kualitas kerja, di mana pegawai menjadi lebih teliti, lebih ramah dalam melayani, dan lebih sigap dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Rasa memiliki ini menjadi pengikat yang kuat yang membuat pegawai tetap berdedikasi tinggi meskipun beban kerja sedang meningkat.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang inklusif bertindak sebagai motor penggerak bagi peningkatan kinerja pegawai secara nyata. Dengan adanya dukungan yang konsisten dan perlakuan yang adil dari pimpinan, hambatan-hambatan kerja seperti stres berlebih atau ketidakpuasan dapat diminimalisir. Kepemimpinan inklusif dimaknai sebagai bentuk kepemimpinan yang menjamin anggota tim diperlakukan dengan hormat dan adil, terinspirasi untuk menjadi inovatif dengan pekerjaannya, dan dapat mengungkapkan pendapatnya meskipun pendapatnya bertentangan dengan pendapat orang lain atau pendapat organisasi (Alam, 2022). pegawai yang bekerja di bawah pimpinan yang inklusif cenderung lebih inovatif dan berani mengambil inisiatif untuk memperbaiki sistem kerja yang kurang efisien.

Hal ini menciptakan lingkaran positif di mana kepemimpinan yang baik menghasilkan pegawai yang produktif, serta pegawai yang produktif tersebut akan meningkatkan citra pelayanan RSUD Ki Ageng Selo Wirosari di mata masyarakat. Kinerja yang baik bukan hanya tentang menyelesaikan laporan tepat waktu, tetapi juga tentang bagaimana pegawai berkolaborasi satu sama lain untuk mencapai target rumah sakit. Berdasarkan alur pemikiran tersebut, dapat disimpulkan jika kepemimpinan inklusif diterapkan secara optimal, maka kinerja pegawai meningkat signifikan sesuai temuan (fu et al.,

2022), k e a m a n a n , keterlibatan hingga kerjasama dalam tim meningkat apabila pemimpin bersifat inklusif .

***H1 : Inclusive Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap *Employee Performance* RSUD Ki Ageng Selo Wirosari**

2.2.2 Pengaruh *Work Place Facility* Terhadap *Employee Perfomance*

Fasilitas di tempat kerja mencakup semua sarana, prasarana, dan alat fisik yang disediakan oleh manajemen RSUD Ki Ageng Selo Wirosari untuk mendukung kelancaran aktivitas sehari-hari para pegawai. Dalam konteks rumah sakit publik, fasilitas ini mencakup ketersediaan perangkat komputer yang memadai, koneksi internet yang andal untuk penginputan data pasien secara langsung, ruang kerja yang ergonomis, serta sistem penerangan dan sirkulasi udara yang mendukung kenyamanan. Apabila lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menenimbulkan stres pada karyawan dan berdampak pada kinerja, (Cijan , 2019). Dari sudut pandang teori, lingkungan kerja fisik yang baik berperan sebagai pendorong yang membantu pegawai dalam mengelola beban kerja mereka dengan lebih efisien.

Saat seorang pegawai di bagian administrasi atau keuangan ditunjang oleh peralatan yang berfungsi dengan baik, berbagai masalah teknis yang dapat menyebabkan stres kerja dapat dihindari. Di sisi lain, kekurangan sarana seperti perangkat keras yang ketinggalan zaman atau ruang kerja yang berantakan dapat menghambat mobilitas dan kecepatan respon pegawai. Oleh karena itu, adanya fasilitas yang memadai bukan hanya sekadar pelengkap untuk membuat kantor terlihat bagus, tetapi juga merupakan kebutuhan dasar yang penting dan berpengaruh langsung terhadap seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan

pegawai demi keberlangsungan layanan rumah sakit.(Nurudia, 2024) mengemukakan keberadaan fasilitas yang memadai dapat meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja.

Pengaruh yang ditimbulkan oleh sarana kerja terhadap performa karyawan tidak hanya sebatas pada aspek teknis, tetapi juga berhubungan dengan dimensi psikologis dan motivasi internal karyawan di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Karyawan non medis memiliki tanggung jawab dalam manajemen dan administrasi yang memerlukan fokus serta perhatian yang tinggi; dalam situasi ini, ketersediaan fasilitas yang baik mencerminkan kepedulian dan penghargaan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Fasilitas ini tidak hanya mencakup alat fisik, tetapi juga mencakup segala bentuk dukungan yang akan menunjang efektivitas kerja (Maneza, 2022). Perasaan diakui ini kemudian menciptakan suasana kerja yang baik serta meningkatkan kesetiaan, yang akhirnya berujung pada peningkatan hasil kinerja. Sebagai contoh, penerapan sistem pengarsipan digital yang modern dan terintegrasi akan jauh lebih efisien jika dibandingkan dengan sistem manual yang melelahkan baik secara fisik maupun mental. Dengan fasilitas yang canggih, waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu tugas menjadi lebih singkat, sehingga karyawan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk mencapai target organisasi. Hubungan yang jelas antara kualitas fasilitas dan ketenangan saat bekerja menciptakan alur kerja yang teratur, di mana setiap pegawai merasa mampu mencapai standar pelayanan minimum tanpa tertekan oleh hambatan infrastruktur yang tidak perlu.

Berdasarkan kajian pustaka dan pengamatan langsung terhadap kondisi lingkungan kerja di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari, dapat disimpulkan ada hubungan positif yang signifikan antara mutu fasilitas kerja dan performa keseluruhan pegawai. Fasilitas yang baik berfungsi sebagai pendorong utama yang mengubah kemampuan pegawai menjadi hasil kerja yang jelas dan terukur.fasilitas kantor yang tersedia akan berdampak positif bagi karyawan guna mendorong prestasi kerja karyawan (Ilihelu et al., 2024).

Kinerja pegawai rumah sakit, yang dievaluasi melalui aspek mutu hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan laporan, dan kemandirian profesional, sangat dipengaruhi oleh sejauh mana lingkungan kerja mereka mendukung proses tersebut. Jika RSUD secara rutin berinvestasi dalam pemeliharaan dan pembaruan fasilitas, maka kemungkinan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan akan semakin besar.

Sebaliknya, jika aspek fasilitas diabaikan, hal ini akan menjadi penghalang yang membuat kemampuan pegawai tidak terlihat karena mereka harus menghabiskan energi untuk menghadapi masalah terkait sarana. Maka, hipotesis diajukan terkait peran positif dan signifikan fasilitas kerja dan kinerja pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Semakin baik dan ergonomis fasilitas yang disediakan, maka semakin tinggi pula tingkat profesionalisme dan efektivitas kinerja dicapai pegawai. Didukung (Jufrizen & Hadi, 2021), fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan kinerja karyawan.

***H2 : Work Place Facility* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari**

2.2.3 Pengaruh *Self Awareness* Terhadap *Employee Perfomance*

Kesadaran diri adalah kemampuan dasar yang dimiliki seorang pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari untuk mengenali dan memahami perasaan, kekuatan, kelemahan, serta nilai-nilai pribadi yang dimiliki oleh diri mereka sendiri. Effiong et al. (2024) membagi *self-awareness* menjadi *self-confidence* (kepercayaan diri), *self-assessment* (evaluasi diri secara objektif), dan *self-deprecating sense of humor* (penerimaan kekurangan diri secara positif).

Di lingkungan rumah sakit yang selalu berubah dan penuh tekanan baik administratif maupun klinis, kesadaran diri berperan sebagai panduan dalam batin yang membantu pegawai dalam menghadapi berbagai tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Secara teori, pegawai yang memiliki kesadaran diri yang baik biasanya lebih bisa mengenali batas kemampuan mereka dan mencari sendiri cara untuk memperbaiki kekurangan tersebut. Ini berkaitan dengan konsep kecerdasan emosional, di mana memahami diri sendiri merupakan langkah pertama untuk mengendalikan diri dan menggerakkan semangat berprestasi.

Sebagian karyawan sulit mengelola emosi ketika menghadapi tekanan kerja (Rachman et al., 2021). Saat seorang pegawai administrasi atau pendukung di RSUD menyadari perasaan mereka bisa memengaruhi cara berinteraksi

dengan rekan kerja atau pelayanan kepada pasien, mereka akan lebih berhati-hati dalam melakukan tindakan. Kesadaran ini membentuk dasar mental yang kuat, sehingga setiap tindakan yang dilakukan bukan hanya tanggapan impulsif, tetapi keputusan yang didasarkan pada pemahaman yang dalam peran dan komitmen sebagai anggota institusi kesehatan.

Pengaruh kesadaran diri terhadap kinerja pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari dapat dilihat dari peningkatan efisiensi kerja dan keakuratan dalam pengambilan keputusan. Berkesadaran tinggi dari wawasan yang berkualitas, (Rasmaniar et al., 2022) Karyawan dengan tingkat kesadaran diri yang baik dapat melakukan penilaian diri secara adil. Sehingga mereka tidak memerlukan pemantauan terus-menerus dari pimpinan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur operasional standar (SOP). Dalam administrasi rumah sakit, ketelitian sangat krusial yang mendasari kebiasaan pegawai melakukan kesalahan pada waktu tertentu akan mengembangkan langkah- langkah pencegahan, seperti memeriksa laporan keuangan atau data pasien berulang.

Di samping itu, kesadaran diri berperan dalam perkembangan profesional yang berkelanjutan karena individu tersebut selalu siap menerima masukan dan melihat kritik sebagai sarana untuk kemajuan, bukan sebagai ancaman. Dampak psikologis dari kesadaran diri ini juga menurunkan potensi kelelahan mental, karena karyawan mampu segera mengidentifikasi tanda-tanda stres dan mengatur energi mereka dengan lebih efektif. Dengan demikian, kestabilan emosional dan kejernihan berpikir yang berasal dari kesadaran diri yang baik akan secara langsung

meningkatkan kualitas kerja, ketepatan waktu, dan integritas profesional para staf rumah sakit.

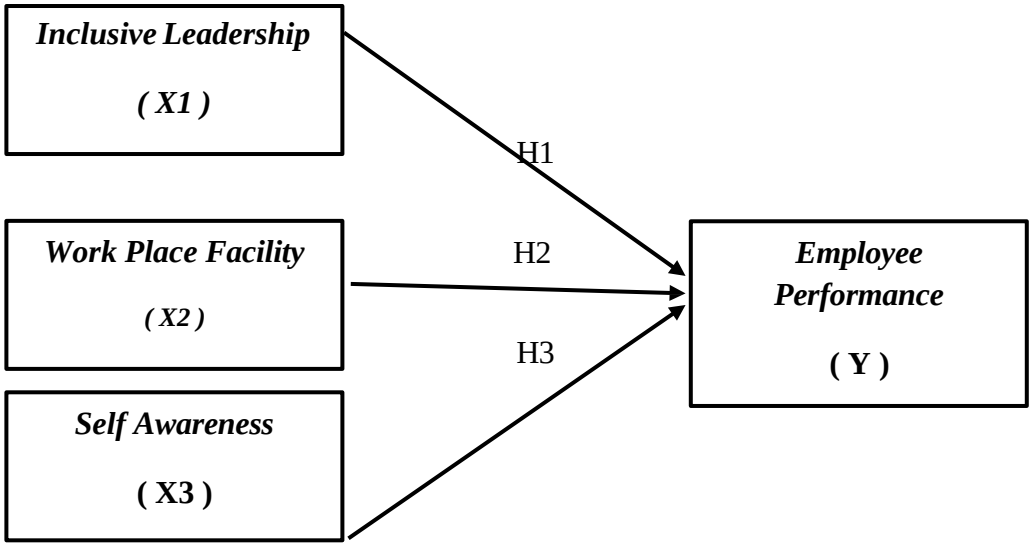
Berdasarkan integrasi antara perilaku organisasi dan pengamatan terhadap beban kerja pegawai di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari, dapat disimpulkan kesadaran diri berperan sebagai faktor internal yang krusial dalam mencapai kinerja. Kinerja diakibatkanh faktor eksternal seperti fasilitas atau imbalan, serta kemampuan karyawan untuk mengelola alat internal mereka sendiri, yakni pikiran dan emosi. Kesadaran diri membantu individu menyelaraskan emosi, pola pikir, dan perilaku guna memperjelas tujuan serta mengoptimalkan kompetensi kerja (Sungkar et al., 2022).

Tenaga kerja dengan kesadaran diri tinggi mampu menyesuaikan diri dengan visi dan misi rumah sakit, karena mereka bisa menghubungkan tujuan pribadi mereka dengan tujuan instansi. Mereka umumnya lebih proaktif, memiliki semangat yang tinggi, dan mampu bekerja sama dalam tim dengan sedikit konflik karena mereka menyadari pengaruh tindakan mereka terhadap orang lain. Didukung Dwijayanti et al. (2022) menyatakan *self awareness* memengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP di Prambanan. Terkadang ketidakmampuan untuk mengenali diri sendiri sering kali menjadi faktor utama dari rendahnya efisiensi kerja dan seringnya terjadi kesalah pahaman dalam koordinasi antar bagian di rumah sakit.

***H3 : Self Awareness* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari**

2.3 Model penelitian

Berdasarkan penjelasan hubungan variabel penelitian digambarkan berikut.



Gambar 2. 1 kerangka Penelitian

Sumber : (Hendry Wijaya et al 2025,Rizki Ramadhan 2025 dan Fauziah Fidaroini Putri 2023)