

## KEPEMIMPINAN YANG MEMOTIVASI DI ERA PERUBAHAN PARADIGMA PELAYANAN KESEHATAN

### *Motivating Leadership in The Era of Change Health Care Paradigm*

Yenny Sima <sup>1</sup>, Ariyanti Saleh <sup>2</sup>, Sudirman Nasir <sup>2</sup>

1. Stikes Amanah Makassar
2. Universitas Hasanuddin

#### Riwayat artikel

Diajukan: 30 Januari 2023

Diterima: 24 Februari 2023

#### Penulis Korespondensi:

Yenny Sima

Stikes Amanah Makassar

#### e-mail:

[Yennysima01@gmail.com](mailto:Yennysima01@gmail.com)

#### Kata Kunci:

leadership style, work  
motivation

#### Abstrak

**Pendahuluan:** Pasien sebagai sentra utama dalam perubahan paradigma pelayanan kesehatan membutuhkan kepemimpinan yang memiliki visi dan menginspirasi sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja perawat ke tingkat yang lebih tinggi. Beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti lainnya di bidang keperawatan menunjukkan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja perawat dipengaruhi oleh faktor interpersonal dan faktor dukungan organisasi dalam hal pemberdayaan dan kesiapan sarana yang dibutuhkan. **Tujuan:** Memperoleh gambaran peran kepemimpinan yang dapat meningkatkan motivasi kerja perawat. Dilakukan di dua rumah sakit yang berbeda dalam hal karakteristiknya, yaitu pada RS. Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan RSUD Kota Makassar. **Metode:** Menggunakan desain *cross sectional* dengan jumlah sampel sebanyak 141 orang perawat pelaksana yang dipilih secara *proportional stratified sampling* serta memenuhi kriteria inklusi. **Hasil:** Gaya kepemimpinan di RS Bhayangkara Tingkat II Mappaodang memiliki hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja perawat pelaksana sedangkan di RSUD Kota Makassar tidak berhubungan secara signifikan dengan motivasi kerja perawat di ruang rawat inap. **Simpulan:** Peran kepemimpinan perawat dapat lebih direalisasikan melalui transformasi visi organisasi sehingga visi tersebut menjadi visi bersama, memberikan dukungan dan pendampingan dalam setiap penyelesaian masalah melalui peningkatan kompetensi perawat sehingga dapat meningkatkan kepercayaan perawat terhadap seorang pemimpin dan organisasi.

#### Abstract

**Background:** Patients as the main center in changing the paradigm of health care requires leadership that has vision and inspires so that it can increase the work motivation of nurses to a higher level. organizational support factors in terms of empowerment and readiness of the required facilities. **Objective:** To obtain an overview of the leadership role that can increase the work motivation of nurses who are carried out in two different hospitals in terms of their characteristics, namely the RS. Bhayangkara Level II Mappaodang and Makassar City Hospital. **Method:** as many as 141 practicing nurses were selected by proportional stratified sampling and met the inclusion criteria. **Results:** Leadership style in Bhayangkara Level II Mappaodang Hospital has a significant relationship with the work motivation of executive nurses, while in Makassar City Hospital it is not significantly related to the work motivation of nurses in the inpatient room.. **Conclusion:** The role of nurse leadership can be realized more through the transformation of organizational vision so that this vision becomes a shared vision, providing support and assistance in solving any problems through increasing nurse competence so as to increase nurse confidence in a leader and organization).

## **PENDAHULUAN**

Perubahan paradigma pelayanan kesehatan yang berfokus pada pasien membutuhkan karakter ideal seorang pemimpin yang terbuka terhadap setiap perubahan dan memiliki visi, kecerdasan serta kepekaan, memiliki inisiatif dan kreatif dalam setiap menyelesaikan masalah, jujur dan mampu dalam menerima risiko serta rela berkorban sebagai bentuk tanggung jawab yang dimiliki, hal tersebut akan memberikan bahkan meningkatkan kepercayaan orang yang dipimpin bahwa ia atau pemimpin mampu menyatukan dan membawa mereka atau kelompoknya kearah pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik (Hutahaean, 2021).

Perubahan internal organisasi akibat perubahan secara global dalam pelayanan kesehatan menuntut seorang pemimpin untuk dapat mempersiapkan setiap tim kerja agar mampu beradaptasi dalam menghadapi setiap perubahan sehingga persepsi negative terhadap perubahan dapat di minimalisasi. Membangun dan mengembangkan tim kerja yang solid serta produktif dan memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat tercapai apabila seorang pemimpin dapat menjalankan tugas, peran serta tanggung jawabnya serta mampu merumuskan dan mentransformasi visi serta menginternalisasikan visi-misi tersebut kepada setiap sumber daya manusia yang dimiliki terutama kepada perawat sebagai SDM terbanyak di Rumah Sakit. (Widodo, 2021; Purwanggono, 2020; Mangunjaya, 2016).

Pemimpin transformasi adalah pemimpin yang memiliki visi dan mampu mentransformasikannya kepada pengikutnya adalah pemimpin yang mampu menciptakan peluang dengan memberikan gambaran tentang masa depan yang akan diwujudkan bersama. Kepercayaan terhadap dirinya yang tinggi berdasarkan pengalaman serta power yang dimiliki untuk mengendalikan dan mendapatkan dukungan dari pengikutnya/kelompok agar tujuannya tercapai (Suriagiri, 2020).

Perolehan dukungan dari bawahan kepada seorang pemimpin oleh karena kemampuan dalam mentransformasikan visi masa depan dengan cara yang menarik dan mendorong kearah pencapaian tujuan bersama, tanpa kritik sehingga pengikut menjadi terinspirasi/ termotivasi (*inspirational motivation*) untuk melakukan berbagai inovatif (*intellectual stimulation*) pemimpin transformasional menjadi lebih dikagumi dan dihormati sebab pemimpin berperilaku lebih mengutamakan kebutuhan pengikutnya serta bersama-sama berbagi risiko (*idealized influence*) (Northhouse, 2016).

Kepemimpinan transformasional dan transaksional bersama-sama dikembangkan oleh Bass pada tahun 1985 yang dihubungkan dengan tingkat kebutuhan manusia menurut Maslow. Kebutuhan manusia berupa rasa aman dan harapan dapat terpenuhi namun kebutuhan aktualisasi diri dipenuhi melalui kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional memberikan peluang dalam mengaktualisasikan diri melalui pemberian tanggung jawab yang besar serta otonomi dalam pekerjaan, usaha kreatif dan inovatif sehingga bawahan dapat mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin dimana kemampuan intelektual menjadi terstimulasi.

Kepemimpinan transaksional merupakan berfokus pada penyelesaian tugas (*task*) yang didasari pada hubungan tawar menawar (*contingent reward*) dimana bawahan mendapatkan penghargaan (*reward*) bila telah menyelesaikan pekerjaan akan tetapi *punishment* juga dapat diberikan oleh organisasi bila pekerjaan tidak dapat diselesaikan. Hubungan tawar menawar karena adanya transaksi antara atasan dan bawahan (*transaksi interpersonal*), kesepakatan klassifikasi sasaran, standar dan penugasan kerja serta penghargaan. Fokus selanjutnya adalah pada pelaksanaan pengawasan atau kontrol dalam fungsi manajemen. *Management by-exception*, pendelegasian tanggung jawab pimpinan kepada bawahan dan

memberikan penilaian atau koreksi dan hadiah atau bonus apabila pekerjaan diselesaikan dengan baik dan melakukan intervensi apabila standar atas penyelesaian pekerjaan tidak terpenuhi sehingga dapat mengakibatkan penundaan pengambilan keputusan atau untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam pekerjaan. Kedua fokus hubungan tersebut didasari atas kekuatan formal pemimpin (Tjiptadi dan Sari, 2021; Suriagiri, 2020; Siswanti, 2015).

*Laissez-Faire* merupakan tipe tanpa kepemimpinan, santai dan kurang serius, menyerahkan pengambilan keputusan kepada bawahan dan menepis hubungan yang bersifat hirarkis dan menghindari untuk menanggung risiko tetapi mempertahankan status quo, bawahan dianggap sebagai rekan (Purwanggono, 2020)

McClelland menjelaskan tentang motivasi untuk berprestasi akan tercapai apabila tiga kebutuhan manusia terpenuhi, yaitu terpenuhinya kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), terpenuhinya kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) untuk menyelesaikan pekerjaan bersama orang lain dan terpenuhinya kebutuhan untuk memiliki pengaruh atas orang lain atau kelompok sebagai reputasi yang dipertahankan (*need for power*).

## METODE

Metode penelitian menggunakan desain potong lintang (*cross sectional*). Informasi gaya kepemimpinan diperoleh dengan menggunakan Instrumen *Multifactoral Leadership Quisioner* (MLQ-5X) (Bass dan Avolio, 2000, 2004) yang merupakan kuisisioner multifaktor kepemimpinan, mencakup kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah kepemimpinan yang aktif dan saling melengkapi sedangkan *laissez-faire* adalah yang kontradiktif atau tanpa kepemimpinan. (Jens Rowold, 2004b). Agar instrumen *Multifactoral Leadership Quisioner* (MLQ-5X) sah dalam penggunaannya maka dilakukan uji

validitas teknik korelasi *Pearson Product Moment* dengan nilai kemaknaan  $r$  table 5% dan *reliabilitas* dengan teknik *Cronbach Alpha* nilai kemaknaan  $> 0,60$ . (Sugiyono, 2017) sedangkan kuisisioner motivasi kerja menggunakan kuisisioner yang telah digunakan sebelumnya oleh Huda tahun 2012

Penelitian dilaksanakan di dua Rumah Sakit agar dapat melihat perbandingan penerapan gaya kepemimpinan yaitu RS Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan RSUD Kota Makassar. Total sampel berjumlah 141 orang perawat pelaksana yang memenuhi kriteria inklusi dan pengambilan sampel dilakukan secara *proportional stratified sampling* Pengumpulan data menggunakan *Multifactoral Leadership Quisioner* dan diolah menggunakan uji statistik dan tabulasi silang *chi-Square*.

## HASIL

Hasil penelitian berdasarkan analisis univariat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang dipersepsikan oleh perawat di ruang rawat inap RS Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan di RS Kota Makassar sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Gaya Kepemimpinan RS Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan RS Kota Makassar

| Gaya<br>Kepemimpinan | RS<br>Bhayangkara<br>Tk II<br>Mappaodang |       | RS Kota<br>Makassar |       |
|----------------------|--|-------|---------------------|-------|
|                      | n  | %     | n                   | %     |
|                      | Transformasional                         | 43    | 53,1                | 20    |
| Transaksional        | 29                                       | 35,8  | 18                  | 30,0  |
| Laissez-Faire        | 9  | 11,1  | 22                  | 36,7  |
| Total                | 81                                       | 100,0 | 60                  | 100,0 |

Table 1 menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan transformasional yang tertinggi diterapkan di RS Bhayangkara Tingkat II Mappaodang sebesar 53,1% dan di RS Kota Makassar adalah *laissez-faire* sebesar 36,7%.

Analisis bivariat menunjukkan hasil uji statistik pada setiap gaya kepemimpinan sebagaimana terdapat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Perawat Di Tingkat II Mappaodang dan RS Kota Makassar

| Gaya Kepemimpinan       | Motivasi Kerja |        | n |      | p       |
|-------------------------|----------------|--------|---|------|---------|
|                         | Tinggi         | Rendah | n | %    |         |
| <b>RS Bhayangkara</b>   |                |        |   |      |         |
| Transformasional        | 34             | 9,1    | 9 | 20,9 | 43 53,1 |
| Transaksional           | 22             | 5,9    | 7 | 24,1 | 29 35,8 |
| Laissez-Faire           | 3              | 3,3    | 6 | 66,7 | 9 11,1  |
| <b>RS Kota Makassar</b> |                |        |   |      |         |
| Transformasional        | 17             | 85     | 3 | 15   | 20 33,3 |
| Transaksional           | 9              | 50     | 9 | 50   | 18 30,0 |
| Laissez-Faire           | 13             | 9.1    | 9 | 40,9 | 22 36,6 |

### **RS. Bhayangkara Tingkat II Mappaodang**

Table 2 menunjukkan bahwa ada hubungan yang bermakna antara motivasi kerja (*variable dependent*) yang difasilitasi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional (*variable independent*). Motivasi kerja yang tinggi sebesar 79,1% difasilitasi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berikut sebesar 75,9% difasilitasi oleh gaya kepemimpinan transaksional.

Hal tersebut menggambarkan bahwa meskipun hubungan kerja antara atasan dan bawahan atau pemimpin dan pengikut atas dasar transaksi atas penyelesaian pekerjaan namun pemimpin dapat mentransformasi perubahan pelayanan kesehatan yang berfokus pada pasien dan memberikan peluang terhadap pengikut untuk dapat mengaktualisasikan diri dengan mengutamakan kebutuhan pengikut atau bawahan melalui kerjasama tim dan bersama-sama bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan sehingga eksistensi setiap pengikut dapat diakui. Gambaran hubungan tersebut sejalan dengan yang dijelaskan oleh Suriagiri, (2020)

Gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja yang tinggi berdasarkan hubungan transaksi yang berfokus pada penyelesaian pekerjaan (*task*). Hal tersebut dapat disebabkan bahwa pada RS Bhayangkara sesuai dengan kekhasannya sebagai institusi Polri yang bergerak di bidang kesehatan memiliki struktur hubungan yang kuat dan *punishment* yang jelas.

### **RS. Kota Makassar**

Table 2 pada RS Kota Makassar menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara motivasi kerja (*variable dependent*) dengan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan laissez-faire (*variable independent*).

Meskipun antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang tidak bermakna namun motivasi kerja yang tinggi difasilitasi oleh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 85% dari 20 responden. Motivasi kerja berikut antara gaya kepemimpinan transaksional dan laissez-faire sebesar 50% dan 59,1%. Berdasarkan gambaran tersebut maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak cukup didukung oleh kepemimpinan transaksional bahkan dari 22 responden terdapat 13 (59,1%) yang bermotivasi tinggi dan 9 responden (40,9) bermotivasi rendah yang difasilitasi oleh laissez-faire. Sisanya 18 responden (50%) sama-sama memiliki motivasi tinggi dan rendah yang difasilitasi oleh gaya kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan hal tersebut sesuai dengan pendapat Northouse (2016) bahwa meskipun yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan transformasional namun tidak dapat menjadikan *inspirational motivation* untuk melakukan berbagai inovatif, tidak dapat menjadikan *intellectual stimulation* bagi bawahan sebagai pengikut serta tidak dapat menjadikan pemimpin sebagai seorang yang dikagumi dan dihormati dan menghindari berbagi risiko (*idealized influence*) maka hal tersebut menjadi kontra bagi perilaku kepemimpinan

transformasional yang Nampak sebagai *laissez-faire*. Demikian pula dengan gaya kepemimpinan transaksional yang memfasilitasi motivasi kerja yang sama antara tinggi dan rendah dengan nilai yang sama setelah *laissez-faire* sebesar 50%. Hal tersebut menggambarkan bahwa antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional tidak saling mendukung dalam meningkatkan motivasi kerja perawat sebab ketidakkonsistenan penerapan kedua gaya kepemimpinan. (Suriagiri, 2020; Northhouse, 2016).

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil tersebut diatas maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional membutuhkan kekonsistenan dalam penerapannya sehingga sama-sama meningkatkan motivasi kerja perawat. Hal tersebut sesuai dengan konsep pemenuhan kebutuhan dasar menurut Maslow dan David McClland serta gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional bahwa kebutuhan berupa rasa aman dapat terpenuhi melalui kepemimpinan transaksional dan kebutuhan aktualisasi diri terpenuhi melalui kepemimpinan transformasional.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustini, F, 2019, *Starategi Manajemen Sumber Daya Manusia*, Medan: UISU Press Biro Rektor UISU Lt. 1 ;
- Avolio, B., & Bass, B. 2004, *Multifactor Leadership Questionnaire*, Menlo Park. CA: Mind Garde
- Hutahaeen, S.W, 2021, *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahli Media Press
- Mangundjaya W.L.H, 2016, *Psikologi Dalam Perubahan Organisasi*, Jakarta Timur : PT Swasthi Adi Cita
- Northouse P.G, 2016, *Kepemimpinan. Teori dan Praktik*. Edisi Enam, Jakarta Barat : Indeks Permata Puri Media
- Northouse P.G, 2013, *Leadership theory and Practice*, 5th ed, Los Angeles: Sage.

- Purwanggono, C.J, 2020, *Buku Ajar Kepemimpinan*.
- Rowold, J, 2005, *Multifactor Leadership Questionnaire*. Psychometric properties of the German translation. University of Muenster, Germany : Mind Garden, Inc
- Siswanti, Y, 2015, *Meraih Kesuksesan Organisasi Dengan Kepemimpinan Manajerial Yang ‘SMART’ Dengan Pendekatan Riset Empiris*.
- Suriagiri, H, 2020, *Kepemimpinan Transformasional*. Lhokseumawe : CV. Radja Publika
- Tjiptadi, D.D dan Sari, E.D.R, 2021, *Kepemimpinan, Fundamental Teori*. Cetakan Pertama. Jakarta.: Yayasan Kita Menulis
- Wibowo, A, 202, *Change Management*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik