

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Selama beberapa tahun terakhir, perkembangan pada sektor kesehatan di Indonesia terus mengalami peningkatan yang signifikan. Salah satu bukti konkret adalah peningkatan cakupan jaminan kesehatan untuk penduduk Indonesia melalui program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan). Berdasarkan informasi dari laman data.bpjs-kesehatan.go.id jumlah penduduk sebagai peserta aktif BPJS Kesehatan telah bertambah dari 133 juta orang pada tahun 2014 menjadi lebih dari 278 juta orang pada tahun 2025. Jumlah ini telah mencakup lebih dari 98% penduduk Indonesia yang membuktikan komitmen pemerintah dalam memperluas akses layanan kesehatan secara inklusif.

Dalam upaya untuk mendukung program jaminan kesehatan ini, maka salah satu upaya utama dalam mewujudkan hal ini harus diikuti dengan pemenuhan infrastruktur dan fasilitas kesehatan yang memadai, didukung oleh ketersediaan tenaga kesehatan yang kompeten dan tersebar secara merata. Hal ini sejalan dengan Pasal 10 dan Pasal 28 UU No. 17 Tahun 2023, yang menegaskan bahwa pemerintah bertanggung jawab atas ketersediaan sumber daya kesehatan yang adil dan merata, serta pembangunan sarana, prasarana, dan pemenuhan tenaga kesehatan di seluruh wilayah Indonesia (Pemerintah Republik Indonesia, 2023). Tanpa pemenuhan ini, jaminan kesehatan tidak dapat berjalan secara efektif dan merata.

Berdasarkan informasi dari Profil Kesehatan Indonesia tahun 2015 dan 2023, fasilitas kesehatan mengalami peningkatan signifikan, terutama puskesmas dan rumah sakit. Jumlah puskesmas naik 4,37% yang sebelumnya 9.754 unit pada tahun 2015 menjadi 10.180 unit pada tahun 2023, dengan proporsi puskesmas rawat inap meningkat dari 34,8% menjadi 41,4%, menunjukkan peningkatan kapasitas layanan dasar. Sementara itu, rumah sakit bertambah 26,83% yang sebelumnya 2.488 unit pada tahun 2015 menjadi 3.155 unit pada tahun 2023, dengan komposisi rumah sakit umum (RSU) melonjak dari 64% menjadi 83,6%, mencerminkan fokus kebijakan pada penguatan layanan umum (Kementerian Kesehatan RI, 2016 & 2024)

Peningkatan fasilitas kesehatan di Indonesia diikuti pertumbuhan signifikan Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK). Total SDMK melonjak 136,8% yaitu 876.984 orang pada tahun 2015 menjadi 2.077.473 orang pada tahun 2023. Dari berbagai kategori SDMK yang ada, tenaga keperawatan menjadi jumlah yang terbanyak di Indonesia. Pada tahun 2015, jumlah perawat mencapai 223.910 orang atau 34,6% dari total tenaga kesehatan, dan meningkat tajam pada tahun 2023 menjadi sekitar 584.696 orang, yaitu 44,3% dari total tenaga kesehatan.

Peningkatan jumlah fasilitas kesehatan dan sumber daya manusia di sektor kesehatan merupakan fondasi penting dalam mendukung sistem layanan kesehatan yang merata dan mudah diakses. Namun, ketersediaan secara kuantitas saja belum cukup, terdapat tantangan lainnya yang harus di hadapi. Menurut Wahyuni et al. (2021) penting untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan tidak hanya tersedia saja, tetapi juga harus berkualitas dan berorientasi pada kebutuhan pasien.

Peningkatan tidak cukup dari segi kuantitas saja, namun perlu memastikan agar kualitas pelayanan menjadi pokok penting yang tidak terlupakan.

Dalam mencapai mutu pelayanan kesehatan yang optimal dan berorientasi pada pasien, maka penting untuk fokus pada pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan pernyataan Nata & Sugiono (2024) bahwa SDM menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Sumber daya manusia merujuk pada setiap orang yang terlibat dan memiliki fungsi dalam menjalankan operasional organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan melalui pengelolaan SDM yang baik, suatu organisasi dapat memperoleh keberhasilannya (Tewal et al., 2017)

Rumah sakit menjadi salah satu bentuk fasilitas kesehatan yang memiliki peran vital dalam mewujudkan pelayanan kesehatan yang optimal dan bertugas memberikan layanan kesehatan secara lebih menyeluruh. Menurut UU Kesehatan No. 17 Tahun 2023:

“Rumah Sakit adalah Fasilitas Pelayanan Kesehatan yang menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan perseorangan secara paripurna melalui Pelayanan Kesehatan promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan/ atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan Gawat Darurat” (Pemerintah Republik Indonesia, 2023)

Dalam menjamin pencapaian tujuan rumah sakit, peran dari unsur internal berupa pegawai atau sumber daya manusia (SDM) sangatlah krusial dalam menjalankan operasional rumah sakit secara optimal (Kurniasari et al., 2018). Seluruh unit kerja memiliki tanggung jawab masing-masing dalam menunjang kualitas pelayanan, termasuk unit rawat inap sebagai salah satu layanan inti rumah

sakit. Dalam konteks ini, perawat yang bertugas di instalasi rawat inap memiliki posisi strategis karena mereka berinteraksi langsung dan berkelanjutan dengan pasien yang menjalani perawatan selama 24 jam. Perawat bertugas memberikan layanan kesehatan menyeluruh dan mendorong partisipasi pasien agar dapat mandiri dalam menjaga dan meningkatkan kesehatannya (Wartana, 2019). Sebagai pegawai yang berada di garis terdepan, perawat di ruang instalasi rawat inap menjadi kunci keberhasilan rumah sakit. Hal ini karena fungsinya yang terlibat langsung selama 24 jam penuh dengan pasien serta keluarganya dalam pemberian pelayanan kesehatan (Masaong et al., 2023).

Meskipun peran perawat sangat penting, mereka seringkali menghadapi berbagai tantangan, seperti beban kerja tinggi, tekanan psikologis, dan keterbatasan dukungan manajerial (Mustakim et al., 2022). Kondisi ini berpotensi menurunkan semangat kerja, menimbulkan burnout, dan berdampak pada rendahnya keterikatan perawat terhadap pekerjaannya. Keterikatan perawat dengan pekerjaannya menjadi penting untuk mendapatkan perhatian baik dari pimpinan maupun manajemen rumah sakit, karena hal tersebut yang menjadi motor penggerak dalam menjamin pemberian pelayanan kesehatan terhadap pasien dapat tetap optimal (Simanullang & Ratnaningsih, 2018).

Work engagement atau keterikatan kerja merupakan dorongan energi yang tampak dalam bentuk komitmen, rasa memiliki, kebanggaan, upaya ekstra, antusiasme, ketertarikan, serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas (Wellins & Concelman, sebagaimana dikutip dalam Maulana et al., 2023). *Work engagement* yang baik berarti pegawai datang bekerja dengan semangat dan energi

tinggi setiap hari, merasa pekerjaannya penting dan bermakna sehingga terlibat secara emosional, berperan aktif dalam perbaikan atau inovasi di tempat kerja, serta menunjukkan komitmen dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* rendah umumnya lebih mudah tertarik pada tawaran pekerjaan dari organisasi lain, sehingga menjaga dan meningkatkan *work engagement* menjadi hal yang penting bagi organisasi (Irmawati & Wulandari, 2017).

Work engagement sendiri merupakan faktor krusial dalam menjamin mutu layanan keperawatan. Menurut Wee & Lai (2022), tingkat *work engagement* yang tinggi terbukti berkontribusi pada penurunan angka kesalahan klinis, peningkatan keselamatan serta kepuasan pasien, dan mendorong perawat untuk mengadopsi pendekatan yang lebih proaktif, kreatif, serta adaptif dalam menghadapi tantangan pelayanan. Dengan demikian, pengembangan dan pemeliharaan *work engagement* bukan sekadar kegiatan manajerial rutin, melainkan merupakan investasi yang sangat penting untuk meningkatkan mutu sekaligus menjamin keberlanjutan layanan keperawatan.

Berdasarkan survei Gallup (2024), tingkat keterikatan pegawai secara global masih berada pada level rendah, yakni hanya 21%. Ini menunjukkan bahwa secara umum, jumlah pegawai yang benar-benar terikat dalam pekerjaannya masih belum optimal. Rendahnya tingkat keterikatan ini dapat berdampak pada kualitas kinerja, inovasi, dan layanan organisasi, sehingga diperlukan strategi yang lebih terarah untuk meningkatkannya. Menurut survei Gallup tahun 2024 tingkat *work engagement* pegawai di Indonesia hanya mencapai 27%. Survei tersebut juga

mengungkapkan bahwa banyak pegawai merasa pekerjaannya tidak bermakna serta memandang hidup mereka tidak akan membaik dan kurang memiliki harapan untuk masa depan.

Hasil penelitian Roseana & Dewi (2023) menunjukkan bahwa sebanyak 61 pegawai (57,7%) berada pada kategori *work engagement* sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai belum sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya, yang tercermin dari semangat yang masih rendah dan minimnya dedikasi, sehingga mereka kurang menyadari bahwa beberapa tugas lain juga termasuk dalam tanggung jawabnya. Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh Effrilia et al. (2025) di Rumah Sakit Islam Purwokerto memperlihatkan bahwa sebagian besar perawat, yakni 38 responden (71,7%), juga berada pada kategori *work engagement* sedang. Menurut Effrilia dan kawan-kawan, kondisi ini menandakan bahwa meskipun perawat merasa terlibat dalam pekerjaannya, tingkat keterlibatan tersebut belum berada pada level yang tinggi.

Tantangan di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak pegawai termasuk perawat yang memiliki *work engagement* yang belum optimal. Perawat sering kali menghadapi tekanan dan beban kerja tinggi, ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, dan minimnya dukungan dari lingkungan organisasi (Suweko & Dwiantoro, 2020; Paturohman, 2024). Beberapa studi menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja tenaga kesehatan dapat berdampak pada rendahnya produktivitas, meningkatnya angka absensi, hingga penurunan kualitas pelayanan kepada pasien (M. Rahmawati & Irwana, 2020; Triarso et al., 2023). Oleh karena itu, penting untuk menelusuri lebih dalam faktor-faktor yang dapat memberikan

pengaruh dan mendorong *work engagement* yang optimal dari tenaga kesehatan, khususnya perawat.

Rumah sakit Universitas Hasanuddin (RS Unhas) merupakan salah satu rumah sakit pendidikan tinggi di bawah kementerian pendidikan, kebudayaan, riset dan teknologi yang melayani semua golongan masyarakat dengan berbagai jenis layanan yang memadai. RS Unhas merupakan rumah sakit kelas B yang menjadi salah satu rumah sakit rujukan untuk masyarakat kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Sehingga, sebagai salah satu rumah sakit yang dipercaya dan diandalkan oleh masyarakat, RS Unhas dituntut untuk memiliki kinerja yang maksimal, sehingga dapat memberikan pelayanan yang bermutu untuk masyarakat.

Tabel 1.1 Data Jumlah Pasien dan Perawat Instalasi Rawat Inap RS Unhas (VIP, Kelas I, II, III & Mata) Tahun 2022-2025

Tahun	Jumlah Pasien	Δ Pasien (%) (YoY)	Jumlah Perawat	Δ Perawat (%) (YoY)	Rasio Perbandingan Perawat & Pasien rawat inap di RS Unhas **	Standar Rasio Perbandingan Perawat & Pasien rawat inap di RS Unhas	Keterangan
2022	4754	-	91	-	1: 1,45	1: 5	Data lengkap
2023	6430	35,25	83	(8,79)	1: 2,15	1: 5	Data lengkap
2024	8036	24,98	95	14,46	1: 2,34	1: 5	Data lengkap
2025 (estimasi)*	8109	0,91	84	(11,58)	1: 2,68	1: 5	Proyeksi setahun penuh
Total Perubahan (2022-2025)	3355	61,14	7	(5,91)	-	-	Perubahan jumlah pasien & jumlah perawat 3 tahun terakhir

Sumber : Data Personalia RS Unhas (2026)

Ket : *Dihitung dengan mengalikan rata-rata pasien bulanan Jan–Agu 2025 dengan 12 bulan untuk mendapatkan estimasi jumlah pasien setahun penuh, dengan Jumlah perawat tetap per Agustus 2025.

** Dihitung dengan membagi hasil pembagian jumlah pasien dan perawat dengan 12 bulan dan dibagi 3 (jumlah shift di RS Unhas).

Data pada tabel 1.1 di atas terkait jumlah pasien dan perawat di instalasi rawat inap RS Unhas menunjukkan adanya ketimpangan yang signifikan antara

pertumbuhan jumlah pasien dan ketersediaan perawat selama tiga tahun terakhir. Jumlah pasien meningkat tajam dari 4.754 orang pada tahun 2022 menjadi 8.036 orang pada 2024, atau naik 61,14% dalam tiga tahun. Sebaliknya, jumlah perawat justru mengalami fluktuasi dan secara total turun 5,91% pada periode yang sama. Pada tahun 2023 jumlah perawat turun 8,79%, saat pasien naik 35,25%. Tahun 2024 perawat memang sempat naik 14,46%, tetapi tidak sebanding dengan kenaikan pasien. Proyeksi tahun 2025 menunjukkan pasien tetap tinggi (8.109 orang), sementara perawat kembali turun menjadi 84 orang.

Berdasarkan standar RS Unhas dan rekomendasi studi internasional rasio ideal perawat-pasien adalah 1:4 hingga 1:6 per shift untuk menjamin kualitas asuhan dan kesejahteraan perawat (Kshatri et al., 2022; Sharma & Rani, 2020). Secara sekilas, rasio agregat dalam data (1:1,45 hingga 1:2,68) tampak masih di bawah standar 1:5 yang ditetapkan rumah sakit. Namun, interpretasi ini menjadi keliru jika dilihat lebih dalam. Rasio agregat tersebut merupakan hasil perhitungan sederhana yang menggabungkan seluruh pasien dan perawat dari lima ruangan berbeda, sehingga tidak menggambarkan kondisi riil distribusi perawat di tiap ruangan dan per shift.

Hal yang patut di perhatikan adalah tren kenaikan rasio yang konsisten dari 1:1,45 (2022) menjadi 1:2,68 (2025). Tren ini mengindikasikan bahwa beban kerja rata-rata setiap perawat semakin bertambah. Dalam praktiknya, sangat mungkin terjadi situasi di mana satu perawat menangani lebih banyak pasien daripada yang seharusnya, terutama di ruangan-ruangan dengan keterisian tinggi. Kondisi ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan para perawat di lapangan, yang

mengungkapkan bahwa ketidakseimbangan ini merupakan tantangan terbesar yang menyebabkan kelelahan dan kekhawatiran akan turunnya kualitas pelayanan. Hasil temuan ini selaras dengan penelitian Effrilia et al. (2025) yang menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat memicu kejenuhan, kelelahan, atau *burnout* yaitu respons terhadap stres kerja berkepanjangan yang ditandai dengan kelelahan emosional, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas kerja individu. Kelelahan emosional ini sendiri berhubungan negatif dengan *work engagement*, artinya semakin tinggi kelelahan emosional, maka semakin rendah *work engagement* yang dirasakan (Karolina & Suyasa, 2023).

Tabel 1.2 Data Jumlah Turnover Perawat Instalasi Rawat Inap di RS Unhas Tahun 2022-2025

Tahun	Jumlah Perawat
2022	32
2023	3
2024	18
2025	18

Sumber: Data Personalia RS Unhas (2026)

Selain itu, tingkat *turnover* perawat di instalasi rawat inap RS Unhas berdasarkan data pada tabel 1.2 juga relatif tinggi. Terdapat 32 perawat yang keluar pada tahun 2022, 3 perawat pada 2023, 18 perawat pada 2024, dan diproyeksikan pada 2025 jika tidak ada perubahan maka yang keluar tetap berjumlah 18 perawat. Fenomena yang ditemukan berdasarkan data di lapangan menandakan meningkatnya beban kerja dan kestabilan tenaga kerja perawat yang terancam.

Situasi yang terjadi pada perawat di instalasi rawat inap RS Unhas menunjukkan adanya potensi masalah yang berkaitan dengan *work engagement*. Jumlah *turnover* yang relatif tinggi, disertai tanda-tanda berkurangnya energi kerja

serta kelelahan yang menurut perawat dihubungkan dengan beban kerja yang besar, menunjukkan kemungkinan penurunan semangat, dedikasi, dan fokus dalam menjalankan tugas. Padahal, dalam konteks beban kerja tinggi, *work engagement* berfungsi sebagai modal psikologis (*psychological capital*) yang krusial bagi perawat untuk mempertahankan kualitas pelayanan dan ketahanan kerja (*resilience*) (Wee & Lai, 2022).

Tabel 1.3 Data Kinerja Perawat Instalasi Rawat Inap RS Unhas Bulan Juli - Desember Tahun 2025

Bulan Ruangan	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Sandeq (Kelas I)	135,37%	146,92%	146,06%	166,01%	166,06%	126,11%
Lepa-Lepa B (Kelas I, II & III)	152,41%	176,14%	152,20%	186,00%	171,90%	147,92%
Lepa-Lepa C (Kelas II & III)	170,86%	159,16%	161,56%	158,05%	177,44%	131,49%
Phinisi V (VIP)	134,75%	142,44%	133,27%	174,00%	134,39%	116,77%
Katinting (Mata)	135,23%	165,46%	147,59%	162,43%	155,62%	139,31%

Sumber : Data Personalia RS Unhas (2026)

Namun demikian, fenomena yang menarik dan menjadi perhatian utama dalam penelitian ini adalah bahwa di tengah kondisi beban kerja tinggi dan *turnover* yang cukup signifikan, kinerja perawat secara kuantitatif tetap menunjukkan capaian yang sangat baik, bahkan melampaui target standar pada periode Juli–Desember 2025. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan kritis, yaitu di mana capaian kinerja yang tinggi tersebut belum tentu mencerminkan kondisi psikologis perawat yang sesungguhnya. Dalam situasi tekanan kerja yang berkepanjangan, perawat berisiko mempertahankan kinerja melalui mekanisme bertahan (*coping*), bukan karena keterikatan kerja yang sehat dan berkelanjutan. Oleh karena itu, *work*

engagement menjadi penting untuk diteliti karena mampu mengungkap bagaimana perawat memaknai pekerjaannya, sejauh mana mereka memiliki energi dan dedikasi, serta apakah kinerja tinggi yang ditunjukkan didukung oleh keterikatan kerja yang sehat atau justru menyembunyikan risiko kelelahan dan penurunan kualitas layanan di masa depan.

Persoalan yang terjadi pada perawat instalasi rawat inap RS Unhas ini menegaskan pentingnya faktor lain yang turut mempengaruhi *work engagement* perawat, salah satunya adalah faktor organisasi yakni gaya kepemimpinan. Diperlukan peran pemimpin yang mampu mengarahkan, mengatur, dan memberikan dukungan kepada perawat. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk memperoleh gambaran awal kondisi di lapangan, peneliti melakukan wawancara pendahuluan dengan beberapa perawat Instalasi Rawat Inap RS Unhas. Hasil wawancara menunjukkan bahwa perawat mempersepsikan adanya variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala ruangan di lingkungan rawat inap. Sebagian perawat menggambarkan kepemimpinan yang bersifat demokratis dan suportif, ditandai dengan adanya komunikasi dua arah, pemberian motivasi, serta keterlibatan perawat dalam diskusi atau pengambilan keputusan terkait pekerjaan.

Di sisi lain, terdapat pula perawat yang mempersepsikan gaya kepemimpinan yang lebih otoriter atau kurang memberikan dukungan, yang tercermin dari minimnya pelibatan perawat dalam pengambilan keputusan, jarang pemberian motivasi, serta penekanan yang lebih besar pada aturan dan

pembagian tugas. Variasi persepsi terhadap gaya kepemimpinan ini memengaruhi situasi lingkungan kerja perawat di Instalasi Rawat Inap RS Unhas diwarnai oleh beragam pendekatan kepemimpinan, yang berpotensi memengaruhi motivasi kerja dan tingkat *work engagement* perawat secara keseluruhan.

Menurut Pawerangi et al. (2023), gaya kepemimpinan berperan sangat penting dalam membentuk strategi organisasi dan mendorong kualitas kerja pegawai, terutama jika disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan organisasi demi menumbuhkan semangat serta motivasi kerja. Perawat yang merasa dihargai cenderung menunjukkan loyalitas, antusiasme, dan partisipasi aktif dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Fahmeeda & Dhamanti, 2024; Zhang et al., 2023). Hal ini selaras pada beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement* (Muchtadin & Sundary, 2023; Zhang et al., 2024).

Namun, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *work engagement* tidak selalu bersifat langsung dan sederhana. Hasil penelitian Alluhaybi et al. (2023), menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *work engagement* sebagian dimediasi oleh faktor psikologis berupa *psychological empowerment*. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan *work engagement* pegawai terjadi melalui proses psikologis internal yang menumbuhkan rasa berdaya dan termotivasi dalam bekerja. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengembangkan pemahaman serupa dengan menggunakan motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis utama yang berperan sebagai variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan dan *work engagement*.

Kepemimpinan dari kepala ruangan, seperti yang mendukung hubungan harmonis, memberikan arahan jelas, melibatkan perawat dalam pengambilan keputusan, dan mendorong kerja sama tim, telah terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja perawat secara signifikan (Habib et al., 2023; Herlina et al., 2024; Rahmayeni et al., 2024). Lebih lanjut, motivasi kerja yang tinggi inilah yang kemudian menjadi pendorong utama bagi terwujudnya *work engagement*. Perawat yang termotivasi tidak hanya terdorong untuk bekerja sesuai standar dan meningkatkan produktivitas, tetapi juga cenderung mengembangkan energi mental yang positif (*vigor*), dedikasi yang mendalam, dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaannya, yang merupakan dimensi inti dari *work engagement* (Schaufeli et al., 2002). Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya merupakan konsekuensi dari kepemimpinan, tetapi juga sekaligus menjadi faktor yang esensial bagi *work engagement*.

Dalam praktik keperawatan, kepala ruangan memiliki peran utama untuk mengelola seluruh sumber daya di unit perawatan guna mewujudkan pelayanan yang bermutu. Oleh karena itu, pengelolaan asuhan keperawatan di ruangan perlu didukung oleh perawat yang profesional (Nurhidayah, sebagaimana dikutip dalam Raodhah et al., 2017). Kepala ruangan sering menghadapi kondisi yang menuntut variasi gaya kepemimpinan sesuai situasi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan kerangka Kurt Lewin (1939) yang membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga tipe: otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Gaya otoriter menekankan kontrol penuh pemimpin, gaya demokratis menekankan partisipasi aktif bawahan, sementara gaya *laissez-faire* memberikan kebebasan luas kepada perawat. Setiap

gaya memiliki implikasi yang berbeda terhadap perilaku kerja, motivasi kerja, serta lingkungan kerja yang terbentuk. Gaya kepemimpinan seseorang, apakah itu otoriter, demokratis, atau laissez-faire, akan menciptakan iklim kerja yang berbeda, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku dan kondisi psikologis bawahan.

Dalam konteks pelayanan kesehatan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala ruangan memiliki peran strategis dalam membentuk iklim kerja, pola interaksi, serta kondisi psikologis perawat. Penelitian Hidayat et al. (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis cenderung mendorong komunikasi dua arah, partisipasi perawat, serta kepatuhan terhadap standar kerja secara berkelanjutan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter lebih menekankan kontrol dan kepatuhan prosedural, yang meskipun dapat menjaga ketertiban kerja, berisiko menekan aspek otonomi dan motivasi intrinsik perawat. Temuan empiris dari Asiri et al. (2023) juga menguatkan bahwa untuk gaya kepemimpinan *laissez-faire* cenderung menunjukkan hubungan yang lebih lemah atau negatif terhadap dimensi *work engagement*. Kondisi ini menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan kepala ruangan dapat menghasilkan tingkat *work engagement* yang berbeda pada perawat.

Urgensi penelitian ini diperkuat oleh fenomena empiris di RS Unhas, di mana di tengah beban kerja yang tinggi dan tingkat turnover yang relatif signifikan, capaian kinerja perawat secara kuantitatif justru menunjukkan hasil yang sangat baik, bahkan melampaui target standar pada periode Januari–Mei 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa indikator kinerja semata belum cukup untuk

menggambarkan kualitas pengalaman kerja perawat secara menyeluruh, khususnya dalam konteks tekanan kerja yang tinggi.

Work engagement menjadi konstruk penting karena mampu menangkap dimensi psikologis yang tidak tercermin dalam capaian kinerja jangka pendek, seperti tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan perawat dalam pekerjaannya. Dengan demikian, pengukuran *work engagement* memberikan perspektif yang lebih mendalam mengenai keberlanjutan kinerja dan kesejahteraan perawat. Di sisi lain, meskipun berbagai penelitian telah membuktikan adanya hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan *work engagement*, kajian yang secara spesifik menguji peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara ketiga gaya kepemimpinan Kurt Lewin (otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*) dengan *work engagement* perawat di Indonesia masih terbatas. Padahal, motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis yang berperan penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan kerja perawat.

Oleh karena itu, konteks RS Unhas menjadi relevan sebagai medan uji empiris untuk memahami bagaimana variasi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berkontribusi dalam menjaga *work engagement* perawat di bawah tekanan kerja yang tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit, sekaligus memperkaya kajian empiris manajemen SDM di sektor kesehatan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti merumuskan beberapa

masalah, sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* berpengaruh terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
5. Apakah Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
7. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
8. Apakah Motivasi Kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
9. Apakah Motivasi Kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas?
10. Apakah Motivasi Kerja memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan di atas, maka tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (otoriter, demokratis, *laissez-faire*) terhadap *work engagement* perawat instalasi rawat inap dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di RS Unhas.

1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini di antaranya sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas.
2. Mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas.
3. Mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas.
4. Mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja pada instalasi rawat inap di RS Unhas.
5. Mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap motivasi Kerja pada instalasi rawat inap di RS Unhas.
6. Mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* terhadap Motivasi Kerja pada instalasi rawat inap di RS Unhas.
7. Mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas.
8. Mengetahui peran mediasi Motivasi Kerja pada hubungan antara Gaya

Kepemimpinan Otoriter dan *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas.

9. Mengetahui peran mediasi Motivasi Kerja pada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas.
10. Mengetahui peran mediasi Motivasi Kerja pada hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* dan *Work Engagement* perawat pada instalasi rawat inap di RS Unhas.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, kegunaan dari penelitian ini di antaranya sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, secara khusus terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *work engagement* perawat yang dimediasi oleh motivasi kerja, serta menambah literatur mengenai penelitian *work engagement* perawat di sektor pelayanan publik.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menghasilkan kegunaan praktis, sebagai berikut:

1. Bagi manajemen RS Unhas, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan *work*

engagement perawat melalui penguatan motivasi kerja.

2. Bagi pimpinan unit keperawatan, penelitian ini bisa menjadi pedoman dalam meningkatkan *work engagement* perawat melalui penguatan motivasi kerja yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang efektif.
3. Bagi para peneliti selanjutnya, penelitian ini bisa menjadi referensi dan dasar untuk studi lanjutan dalam topik yang sama atau sejenis.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Kebijakan dalam penelitian ini berfungsi sebagai pedoman untuk memastikan bahwa seluruh tahapan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan (otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*) terhadap *work engagement* perawat dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dilaksanakan secara terarah dan konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan ini juga membantu peneliti dalam menentukan metode pengumpulan dan analisis data yang tepat, sehingga hasil penelitian dapat dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan kebijakan manajerial atau program perbaikan *work engagement* perawat melalui penguatan motivasi kerja di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Agar pembaca mudah memahami sistematika penulisan yang terdiri dari enam (6) bab, maka peneliti menguraikan isi dari tiap bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mencakup tentang landasan teori dan definisi yang mendasari penelitian ini. Dalam bab ini dijelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia, *work engagement* perawat, gaya kepemimpinan (otoriter, demokratis, *laissez-faire*), motivasi kerja, keterkaitan antar variabel, serta penelitian terdahulu dan hipotesis penelitian.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ini mencakup kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis. Kerangka konseptual disusun berdasarkan penjelasan mengenai hubungan antar variabel yang kemudian digambarkan dalam diagram alur penelitian, serta pengembangan hipotesis disusun berdasarkan dugaan atau jawaban sementara atas pertanyaan dalam masalah penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metodologi yang diterapkan peneliti untuk memecahkan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Pembahasan di dalamnya mencakup desain dan rancangan penelitian, lokasi serta lini masa penelitian, hingga rincian mengenai populasi dan sampel. Selain itu, dipaparkan pula variabel penelitian, definisi operasional, instrumen, teknik pengumpulan data, prosedur pengujian validitas dan reliabilitas, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai profil organisasi, struktur organisasi dan juga hasil dari analisis data yang telah didapatkan serta tentang pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap *work engagement perawat* dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, saran, serta keterbatasan dari proses rangkaian penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis & Jackson (2010) suatu organisasi dapat menjadikan sumber daya manusia yang mereka miliki sebagai bagian dari kompetensi inti (*core competency*) yang dapat membedakan mereka dengan kompetitornya. Sumber daya manusia menjadi penggerak yang perlu dikelola secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mampu mencapai visi dan misinya. Menurut Armstrong (2010), manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu pendekatan strategis yang menyeluruh dan terintegrasi dalam mengelola proses perekrutan, pengembangan, serta kesejahteraan tenaga kerja yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Noe et al. (2016) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai serangkaian kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang berperan dalam membentuk perilaku, sikap, serta kinerja individu yang bekerja di dalam organisasi. Lebih spesifik Dessler (2020) menjelaskan, manajemen sumber daya manusia adalah proses yang melibatkan pengadaan tenaga kerja, pengembangan melalui pelatihan, evaluasi kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan ketenagakerjaan, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja, dan perhatian terhadap keadilan dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli di atas, dapat dimaknai bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses pengintegrasian dari berbagai strategi mulai dari pengadaan tenaga kerja yang dibutuhkan, pemberian pelatihan & pengembangan, penilaian kinerja, pemeliharaan hubungan serta perhatian terhadap kebutuhan serta kesejahteraan pegawai yang berperan mendukung tercapainya tujuan dalam organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum, fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Dessler (2020), terdapat beberapa fungsi manajerial dari manajemen sumber daya manusia, di antaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*). Proses menetapkan tujuan organisasi, menyusun standar kerja, serta membuat rencana dan perkiraan kebutuhan tenaga kerja agar organisasi berjalan secara terarah.
2. Pengorganisasian (*Organizing*). Mencakup pembagian tugas kepada pegawai, pembentukan struktur kerja, penetapan wewenang, serta pengaturan jalur komunikasi agar setiap bagian dalam organisasi dapat bekerja secara terkoordinasi.
3. Kepegawaian (*Staffing*). Proses menentukan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan, melakukan rekrutmen dan seleksi, serta mengembangkan pegawai melalui pelatihan, evaluasi kinerja, pemberian kompensasi, dan bimbingan kerja.
4. Memimpin (*Leading*). Berfokus pada mengarahkan dan memotivasi

pegawai agar mereka bekerja dengan semangat dan mencapai target yang telah ditetapkan secara efektif.

5. Pengendalian (*Controlling*). Menetapkan standar kinerja, memantau hasil kerja, serta mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan, agar tujuan organisasi tetap tercapai dengan baik.

Sedangkan, menurut Daft & Marcic (2023), fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*). Proses strategis untuk menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan di masa mendatang, dengan mempertimbangkan perubahan internal organisasi serta dinamika eksternal seperti perkembangan teknologi dan tingkat pertumbuhan perusahaan.
2. Analisis Jabatan (*Job Analysis*). Metode sistematis untuk menggambarkan secara rinci tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu posisi kerja, yang kemudian dituangkan dalam bentuk uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.
3. Peramalan Kebutuhan (*Forecasting*). Melibatkan proses prediksi terhadap jumlah tenaga kerja yang akan diperlukan, baik dari sisi permintaan maupun ketersediaannya, untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya yang cukup dan sesuai ke depannya.
4. Rekrutmen (*Recruiting*). Kegiatan untuk menarik calon tenaga kerja yang memenuhi syarat. Proses ini bisa dilakukan secara internal maupun

eksternal, dan kini banyak menggunakan platform digital seperti media sosial dan rekrutmen virtual.

5. Seleksi (*Selecting*). Tahap penilaian dan pemilihan pelamar kerja terbaik yang paling sesuai dengan kebutuhan posisi, biasanya melalui pengisian formulir, wawancara, serta berbagai bentuk tes atau asesmen lainnya.
6. Pelatihan (*Training*). Meningkatkan keterampilan teknis dan kemampuan kerja pegawai agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang dibutuhkan saat ini secara lebih efektif dan efisien.
7. Pengembangan (*Development*). Difokuskan pada peningkatan kapabilitas pegawai dalam jangka panjang, termasuk pembentukan karakter, kompetensi profesional, dan kesiapan untuk mengambil peran yang lebih besar di masa depan.
8. Penilaian Kinerja (*Appraisal*). Proses evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai, yang berfungsi sebagai dasar untuk pemberian umpan balik, promosi, pelatihan lanjutan, atau keputusan pengembangan karier lainnya.
9. Pengelolaan Gaji dan Upah (*Wages and Salary*). Penetapan struktur kompensasi yang adil dan kompetitif, sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi masing-masing posisi kerja dalam organisasi.
10. Pemberian Tunjangan (*Benefits*). Bentuk kompensasi tambahan selain gaji pokok, seperti asuransi, pensiun, dan fasilitas lainnya yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas pegawai.
11. Hubungan Ketenagakerjaan (*Labor Relations*). Mengacu pada pengelolaan interaksi antara manajemen dan serikat pekerja, termasuk negosiasi kontrak

kerja, penyelesaian perselisihan, dan penerapan kebijakan ketenagakerjaan secara adil.

12. Pemutusan Hubungan Kerja (*Terminations*). Prosedur penghentian kerja, baik karena pengunduran diri, pensiun, pemutusan kontrak, atau sebab lainnya, yang harus dilakukan secara profesional, etis, dan sesuai peraturan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli terkait fungsi manajemen SDM, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan untuk merencanakan, mengatur, memperoleh, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, serta mempertahankan tenaga kerja dalam suatu organisasi.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hidayat & Anwar (2024), tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional. Memastikan bahwa keberadaan dan fungsi manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan efektivitas dan pencapaian sasaran organisasi secara keseluruhan.
2. Tujuan Fungsional. Berfokus pada upaya menjaga agar aktivitas dan peran departemen sumber daya manusia tetap selaras dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan kata lain, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia harus dilaksanakan secara efisien dan tepat sasaran sesuai kondisi dan prioritas organisasi.

3. Tujuan Sosial. Menekankan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk merespons isu-isu sosial dan etika di masyarakat. Hal ini mencakup tindakan organisasi dalam meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul dari operasionalnya terhadap lingkungan sosial.
4. Tujuan Personal. Mendukung pegawai dalam pencapaian tujuan pribadinya, seperti pengembangan karier atau peningkatan kompetensi. Tujuan ini penting agar pegawai tetap termotivasi dan mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Adapun pandangan lain terkait tujuan manajemen SDM menurut Sedarmayanti (2017), sebagai berikut:

1. Memberikan masukan kepada pihak manajemen mengenai kebijakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, guna memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang memiliki motivasi tinggi dan kinerja yang optimal, serta didukung oleh fasilitas yang memadai untuk menghadapi berbagai perubahan.
2. Menjalankan serta menjaga keberlangsungan kebijakan dan prosedur SDM agar selaras dengan pencapaian tujuan lembaga, instansi, atau perusahaan.
3. Menangani permasalahan atau krisis yang terjadi dalam hubungan antarpegawai, guna mencegah terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi.
4. Menyediakan fasilitas serta mekanisme komunikasi yang efektif antara pegawai dan pihak manajemen organisasi.
5. Mendukung perkembangan arah kebijakan dan strategi organisasi secara

menyeluruh dengan mempertimbangkan aspek pengelolaan sumber daya manusia.

6. Memberikan dukungan serta menciptakan kondisi kerja yang mendukung para manajer lini dalam upaya mereka untuk mencapai target organisasi.

Dampak dari pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi memberikan pengaruh yang signifikan bagi keberhasilan organisasi. Manajemen SDM memastikan tercapainya tujuan organisasi melalui pengelolaan SDM yang efektif, selaras dengan kebutuhan organisasi, serta mendukung pengembangan individu. Manajemen SDM juga berperan menjaga hubungan kerja yang harmonis dan bertanggung jawab terhadap isu sosial dan etika di lingkungan kerja.

2.1.2 Perawat

2.1.2.1 Pengertian Perawat

Tenaga keperawatan memegang peranan krusial dalam struktur pelayanan kesehatan. Berdasarkan UU Nomor 38 Tahun 2014, definisi perawat adalah individu yang telah menuntaskan pendidikan tinggi di bidang keperawatan, baik dari institusi dalam negeri maupun mancanegara, selama institusi tersebut telah terakreditasi dan diakui secara resmi oleh Pemerintah Indonesia (Pemerintah Republik Indonesia, 2014). Menurut Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI), perawat adalah individu yang telah menyelesaikan pendidikan tinggi di bidang keperawatan, baik di dalam maupun luar negeri, dari institusi yang diakui secara resmi oleh pemerintah Republik Indonesia, serta memenuhi kompetensi yang telah

ditetapkan oleh Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) dan telah teregistrasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (PPNI, 2013)

Pengertian lain dari *International Council of Nursing (ICN)*, perawat adalah tenaga profesional yang memiliki pendidikan dan pelatihan dalam ilmu keperawatan, keterampilan klinis, dan nilai-nilai etika profesi, serta memiliki kewenangan hukum untuk memberikan layanan keperawatan sesuai dengan standar praktik yang telah ditetapkan (White et al., 2025).

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas terkait perawat, maka dapat makna bahwa perawat adalah tenaga kesehatan profesional yang telah menempuh pendidikan tinggi keperawatan, memiliki kompetensi sesuai standar, teregistrasi secara hukum, dan berwenang memberikan pelayanan keperawatan berdasarkan etika dan standar praktik untuk mendukung upaya kesehatan individu, keluarga, dan masyarakat.

2.1.2.2 Peran Perawat

Berdasarkan Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) tahun 2013 perawat berperan sebagai:

1. *Pemberi Asuhan (Care Provider)*. Perawat bertindak sebagai pemberi asuhan dengan menggunakan kemampuan berpikir kritis dan pendekatan sistematis untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan dalam pemberian layanan keperawatan yang menyeluruh dan menyentuh seluruh aspek kebutuhan pasien, dengan tetap mengacu pada etika profesi dan

ketentuan hukum yang berlaku.

2. Pemimpin Komunitas (*Community Leader*). Perawat menjalankan fungsi kepemimpinan di berbagai lingkungan, baik dalam komunitas profesional keperawatan maupun di tengah masyarakat umum, dengan tujuan mendorong perubahan dan perbaikan kesehatan.
3. Pendidik (*Educator*). Sebagai pendidik, perawat memberikan edukasi dan bimbingan kepada klien dan keluarganya guna meningkatkan pengetahuan serta kemampuan dalam merawat diri dan mempertahankan kesehatan.
4. Pengelola (*Manager*). Dalam perannya sebagai pengelola, perawat menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dan manajemen untuk mengatur serta mengawasi proses pemberian asuhan keperawatan kepada pasien secara efektif dan efisien.
5. Peneliti (*Researcher*). Perawat berperan sebagai peneliti dengan menumbuhkan rasa ingin tahu terhadap berbagai persoalan dalam bidang keperawatan dan kesehatan, kemudian melakukan kajian ilmiah untuk menemukan solusi serta menerapkan hasilnya dalam praktik keperawatan berbasis bukti (*Evidence-Based Practice*).

Menurut Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2014 pasal 29, dalam menyelenggarakan praktik keperawatan, perawat memiliki tugas sebagai:

1. Pemberi asuhan keperawatan;
2. Penyuluh dan konselor bagi klien;
3. Pengelola pelayanan keperawatan;
4. Peneliti keperawatan;

5. Pelaksana tugas berdasarkan pelimpahan wewenang;
6. Pelaksana tugas dalam keadaan keterbatasan tertentu.

Penjelasan lebih lanjut dalam UU Nomor 38 Tahun 2014 terkait wewenang perawat sebagaimana yang dikemukakan pada pasal 31, membagi beberapa aktivitas dari tugas seorang perawat:

1. Sebagai Penyuluh dan Konselor: Perawat memiliki wewenang untuk mengadakan pengkajian keperawatan secara menyeluruh (*holistik*) pada ranah individu, keluarga, maupun kelompok. Selain itu, mereka bertugas memberdayakan masyarakat, melakukan advokasi, membangun kemitraan, serta memberikan edukasi kesehatan dan konseling kepada klien.
2. Sebagai Pengelola Pelayanan: Dalam peran manajerial, perawat berwenang mengidentifikasi masalah melalui pengkajian, menyusun perencanaan, melaksanakan tindakan, serta melakukan evaluasi terhadap layanan keperawatan dan pengelolaan kasus yang ada.
3. Sebagai Peneliti: Dalam menjalankan riset keperawatan, perawat berhak melaksanakan penelitian yang sesuai dengan norma dan kode etik. Mereka juga diperbolehkan memakai sumber daya di fasilitas kesehatan atas persetujuan pimpinan, serta melibatkan pasien sebagai subjek riset selama mematuhi aturan perundang-undangan (Pemerintah Republik Indonesia, 2014).

Berdasarkan dari beberapa penjelasan di atas, maka dapat dimakna bahwa peran perawat tidak hanya terbatas pada pemberian asuhan keperawatan, tetapi juga sebagai pendidik, pemimpin, pengelola, dan peneliti. Perawat turut berkontribusi

dalam meningkatkan kesehatan individu dan masyarakat melalui pelayanan, edukasi, advokasi, serta pelaksanaan tugas sesuai kewenangan dan etika profesi.

2.1.3 *Work Engagement* atau Keterikatan Kerja

2.1.3.1 Pengertian *Work Engagement*

Work engagement mengambil peran penting dalam mendukung pencapaian kualitas pekerjaan seorang individu. Menurut Kahn (1990), *work engagement* terjadi ketika anggota organisasi melaksanakan peran kerjanya dengan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Definisi ini menyoroti keterlibatan utuh individu pada pekerjaannya, tidak hanya secara mental tetapi juga emosional dan fisik. Dalam pandangan Schmidt (2004), *work engagement* merupakan perpaduan antara kepuasan (aspek emosional) dan komitmen (aspek motivasional dan fisik) yang tercermin dalam perilaku “*going the extra mile*” atau bekerja melebihi standar yang diharapkan. Sementara itu Morrison & Phelps (1999) menekankan bahwa tingkatan *work engagement* yang tinggi mencerminkan energi, keteguhan, identifikasi, dan arah tujuan yang jelas sehingga mendorong munculnya perilaku kerja proaktif dalam konteks inisiatif personal.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Schaufeli et al. (2002) memandang *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang bersifat menyeluruh dan berkelanjutan. Kondisi ini tercermin pada semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Definisi ini menegaskan bahwa *work engagement* bukan sekadar keadaan sesaat, melainkan kondisi afektif-kognitif yang relatif stabil. Schaufeli et al. (2002) juga menyebutnya sebagai keadaan kesejahteraan kerja yang positif, memotivasi, dan terpenuhi, yang

membedakannya dari konsep negatif seperti *burnout*.

Federman (2009) menambahkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung fokus menyelesaikan pekerjaan, merasa menjadi bagian dari tim, memiliki keyakinan diri, tidak mudah merasa tertekan, serta bekerja dengan inovasi dan perubahan ke arah yang lebih baik. Pandangan ini memperlihatkan bahwa *work engagement* bukan hanya mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, tetapi juga terkait dengan sikap dan perilaku konstruktif dalam bekerja.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, *work engagement* dapat disimpulkan sebagai suatu keadaan positif, penuh energi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Pegawai yang *engaged* tidak hanya menunjukkan antusiasme dan semangat tinggi, tetapi juga keterlibatan mendalam serta kemauan bekerja melampaui standar yang diharapkan, sehingga *work engagement* menjadi salah satu indikator penting kesejahteraan dan keberhasilan di tempat kerja.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut laporan dari Towers Perrin (2003) terdapat beberapa faktor pendorong *work engagement*, diantaranta adalah sebagai berikut:

1. Perhatian manajemen terhadap kebutuhan sumber daya manusia.
2. Beban kerja yang menantang dan memotivasi.
3. Delegasi wewenang dalam pengambilan keputusan di tingkat pegawai.
4. Budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pengguna layanan.
5. Akses luas terhadap pengembangan profesional dan promosi.

6. Rekam jejak dan reputasi lembaga yang diakui baik.
7. Lingkungan kerja yang suportif melalui kerja sama tim.
8. Kelengkapan fasilitas penunjang produktivitas kerja.
9. Keterlibatan pegawai dalam memberikan opini untuk kemajuan organisasi.
10. Transparansi visi dan sasaran masa depan organisasi dari pihak manajemen.

Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* menurut Bakker & Leiter (2011) dan teori *Job Demand-Resources* (JD-R) model dari Bakker & Demerouti (2014):

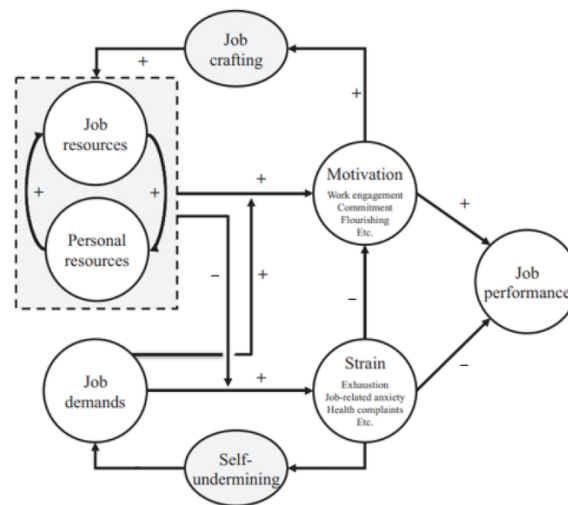
1. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*). Mencakup instrumen pendukung kinerja seperti dukungan sosial dan timbal balik (*feedback*), diversitas keahlian, otonomi kerja, serta peluang bagi karyawan untuk terus bertumbuh dan mengembangkan kapasitas profesionalnya. Sumber daya ini berfungsi secara intrinsik dengan memenuhi kebutuhan dasar psikologis pegawai, seperti otonomi, keterhubungan, dan kompetensi, serta secara ekstrinsik dengan mempermudah pencapaian tujuan kerja. Keberadaan sumber daya yang memadai terbukti mampu meningkatkan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh pegawai dalam pekerjaannya
2. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*). Mencakup elemen-elemen pekerjaan (fisik maupun mental) yang menuntut usaha ekstra, seperti beban kerja tinggi dan tekanan emosional. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja yang besar dengan sumber daya yang minim dapat menyebabkan *burnout*. Akan tetapi, sinergi antara tantangan kerja yang tinggi dengan ketersediaan

sumber daya yang cukup justru akan membuahkan motivasi kuat dan *work engagement* yang optimal bagi pegawai

3. Sumber daya pribadi (*Personal Resources*). Mencakup optimisme, *self-efficacy*, dan *self-esteem* yang membantu pegawai untuk memanfaatkan peluang, bertahan menghadapi tantangan, dan menunjukkan energi serta dedikasi yang lebih besar terhadap pekerjaannya.
4. Kesesuaian Individu dan Organisasi (*Person-Job/Person-Organization Fit*). Merupakan keselarasan antara kemampuan pegawai dan tuntutan pekerjaan (*demands-abilities fit*) serta keselarasan antara nilai dan kebutuhan pegawai dengan yang disediakan organisasi (*needs-supplies fit*) memperkuat *work engagement*.

Teori JD-R menyatakan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang menguras energi dan sumber daya pekerjaan maupun pribadi yang mendorong motivasi. Tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya memadai dapat memicu stres dan *burnout*, sedangkan ketersediaan sumber daya yang cukup meningkatkan energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Sumber daya juga berperan sebagai *buffer* yang menekan dampak negatif tuntutan tinggi, sehingga *work engagement* akan maksimal ketika organisasi menyediakan dukungan, peluang berkembang, serta kesesuaian antara pegawai dan pekerjaannya.

Gambar 2. 1 Kerangka Teori Job Demands-Resources



Model ini menunjukkan bahwa *job demands* mendorong terjadinya proses kelelahan (*health impairment process*), sedangkan *job resources* dan *personal resources* memicu proses motivasi (*motivational process*) yang meningkatkan *work engagement* dan hasil kerja positif lainnya.

Berdasarkan faktor-faktor di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh kombinasi antara karakteristik pekerjaan dan lingkungan organisasional. Sumber daya pekerjaan yang memadai, tuntutan kerja yang menantang namun seimbang, serta sumber daya pribadi yang kuat mendorong munculnya energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh pegawai. Selain itu, kesesuaian antara individu dan pekerjaannya serta dukungan organisasi melalui kepemimpinan yang peduli, peluang karier, komunikasi visi yang jelas, tim kerja yang solid, reputasi perusahaan, dan ketersediaan sumber daya turut memperkuat *work engagement* pegawai.

2.1.3.3 Indikator *Work Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker (sebagaimana dikutip oleh Labiro & Sunusi, 2025) terdapat 3 dimensi utama sekaligus menjadi indikator dari *work engagement*. Berikut diantaranya adalah:

1. *Vigor* (Semangat/Energi). Menggambarkan sejauh mana pegawai memiliki energi, kekuatan, dan ketangguhan mental yang tinggi saat bekerja. Individu dengan *vigor* tinggi biasanya merasa berenergi sepanjang waktu kerja, antusias memulai tugas, mampu mempertahankan usaha yang konsisten, serta tetap gigih menghadapi kesulitan atau tekanan kerja. Dimensi ini mencerminkan aspek motivasional serta kapasitas fisik dan psikologis pegawai untuk mengarahkan usaha secara berkelanjutan demi mencapai tujuan kerja.
2. *Dedication* (Dedikasi). Menunjukkan tingkat keterlibatan emosional yang mendalam pada pekerjaan. Pegawai yang memiliki dedikasi tinggi merasakan pekerjaan mereka penuh makna, menantang, dan menginspirasi, sehingga timbul perasaan antusias, kebanggaan, dan identifikasi positif terhadap tugas maupun organisasi. Dedikasi bukan hanya tentang menyukai pekerjaan, tetapi juga tentang kesediaan berkomitmen dan memberikan kontribusi melebihi tuntutan minimum.
3. *Absorption* (Keterlibatan Penuh). Menggambarkan kondisi ketika pegawai sepenuhnya tenggelam dan terfokus pada pekerjaannya sehingga waktu terasa berlalu lebih cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari tugas yang sedang dikerjakan. Dalam keadaan ini, individu mengalami konsentrasi

mendalam dan keterlibatan kognitif yang tinggi, yang membuat mereka merasa asyik dan terhanyut dalam aktivitas kerja. *Absorption* mencerminkan aspek kognitif dari *work engagement* yang menunjukkan fokus penuh dan aliran kerja yang optimal.

Sedangkan menurut Luthans dikutip oleh Iksan et al. (2020), *work engagement* dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1. Keaktifan berpartisipasi dalam pekerjaan. Menggambarkan sejauh mana seorang pegawai terlibat dan memberi perhatian terhadap tugasnya. Tingkat atensi ini menunjukkan kepedulian dan penguasaan pegawai pada bidang pekerjaannya sehingga dapat mencerminkan keterlibatan kerjanya.
2. Menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama. Menunjukkan kondisi ketika pegawai memandang pekerjaannya sebagai hal yang penting dan bernilai dalam hidupnya. Pegawai yang mengutamakan pekerjaannya cenderung berupaya memberikan yang terbaik, menganggap pekerjaan sebagai pusat perhatian yang layak diutamakan, serta melihatnya penting bagi harga diri.
3. Menganggap pekerjaan penting bagi harga diri. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna dan berharga, baik secara materiil maupun psikologis, akan lebih menghargai dan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Pandangan ini menunjukkan *work engagement* yang tinggi karena pekerjaan dipandang berkontribusi pada kepercayaan diri, penghormatan diri, dan kompetensi pribadi.

Berdasarkan beberapa indikator di atas, peneliti menggunakan indikator

dari Schaufeli & Bakker (sebagaimana dikutip oleh Labiro & Sunusi, 2025) yang terdiri atas *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang sudah teruji dan sering digunakan untuk meneliti *work engagement* seorang pegawai.

2.1.3.4 Ciri dan Dampak *Work Engagement*

Tingginya *work engagement* berkorelasi positif dengan pencapaian kinerja yang lebih baik. Hal ini berakar pada kondisi psikologis pegawai yang merasa antusias dan bahagia, sehingga mereka lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, mereka juga memiliki kesehatan yang lebih baik, mampu membangun sumber daya pekerjaan secara mandiri, serta menularkan semangat *engagement* kepada rekan kerja lainnya (Bakker & Demerouti, 2014).

Pegawai dengan *work engagement* yang tinggi menurut Federman (2009) memiliki beberapa ciri, di antaranya adalah:

1. Mampu berkonsentrasi penuh dalam menyelesaikan pekerjaan yang sedang dikerjakan sekaligus mempersiapkan tugas berikutnya.
2. Memiliki rasa kebersamaan dan melihat dirinya sebagai bagian dari tim serta bagian dari sesuatu yang lebih besar dari dirinya sendiri.
3. Menunjukkan keyakinan diri dan tidak merasa tertekan ketika harus mengambil langkah besar atau menghadapi tantangan baru.
4. Dapat beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan dengan sikap yang dewasa.

Hewitt (sebagaimana dikutip dalam Bakker & Leitter, 2011) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki *work engagement* yang tinggi dapat dilihat dari tiga perilaku umum, di antaranya adalah:

1. *Say* (Berbicara). Aktif mengomunikasikan keunggulan dan nilai positif organisasi kepada seluruh pemangku kepentingan.
2. *Stay* (Bertahan). Prioritas untuk menetap dalam organisasi saat ini meski dihadapkan pada godaan karier dari tempat lain.
3. *Strive* (Berupaya lebih). Bersedia memberikan waktu, tenaga, dan inisiatif ekstra demi keberhasilan organisasi.

Pegawai dengan tingkat *work engagement* yang tinggi akan membawa berbagai keuntungan. Menurut Saks (2006) terdapat sejumlah manfaat yang muncul dari *work engagement* tersebut

1. Kepuasan Kerja. *Work engagement* terbukti meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai yang *engaged* umumnya mencintai pekerjaannya dan merasa puas terhadap berbagai aspek yang melekat pada pekerjaannya.
2. Komitmen Organisasi. Pegawai yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasinya, sebab nilai-nilai komitmen juga tercermin dalam *work engagement* itu sendiri.
3. *Intention to Quit* (Keinginan untuk keluar). *Work engagement* berperan menurunkan niat pegawai untuk keluar dari organisasi, karena pegawai yang *engaged* merasa nyaman, terhubung, dan melihat dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi.

Sebaliknya, pegawai yang memiliki tingkat rendah umumnya memperlihatkan energi yang rendah, kurang terlibat dengan pekerjaannya, serta cenderung terlepas dari tugas-tugas yang harus diselesaikan. Kondisi ini berdampak

pada menurunnya kinerja, melemahnya motivasi, dan meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi (Bakker et al., 2008). Selain itu, rendahnya *engagement* dapat merugikan organisasi karena pegawai yang *disengaged* lebih rentan mengalami emosi negatif, keluhan kesehatan, serta menampilkan perilaku menarik diri yang pada akhirnya mengurangi kinerja organisasi secara keseluruhan (Bakker & Demerouti, 2014).

Hal serupa dijelaskan oleh Zhao & Zhao (2017) bahwa tingkat *engagement* yang rendah berhubungan dengan tingginya turnover, terutama ketika pegawai merasa tidak memperoleh dukungan dari organisasi. Lebih jauh, permasalahan *engagement* yang rendah dapat terlihat pada aspek motivasi dan produktivitas pegawai. Prahara & Hidayat (2020), menjelaskan bahwa pegawai dengan *engagement* rendah biasanya ditandai dengan kurangnya motivasi, rasa tidak bahagia, serta rendahnya produktivitas dalam menyelesaikan tugas. Mereka sering menunjukkan sikap tidak peduli terhadap pekerjaan, kesulitan berkonsentrasi, kurang antusias, dan cenderung menggunakan waktu kerja untuk hal-hal yang tidak produktif.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Lussier & Achua (2016), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan pengikut dengan tujuan mencapai objektif perusahaan melalui suatu perubahan. Kepemimpinan merupakan suatu proses berpengaruh yang membedakan seorang pemimpin dari tindakan yang dilakukannya, serta menggerakkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan

bersama. Kepemimpinan adalah interaksi yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang memiliki keinginan untuk mencapai perubahan yang nyata yang mencerminkan tujuan bersama (Isrokudin & Adriani, 2022).

Menurut Lussier & Achua (2016), terdapat lima elemen kunci dari definisi kepemimpinan:

1. *Leaders-Followers*. Interaksi antara pemimpin dan pengikut bersifat saling memengaruhi. Kepemimpinan bukan hanya tentang pemimpin yang memberikan pengaruh kepada pengikut, tetapi juga melibatkan pengikut yang berkontribusi melalui masukan dan mengambil peran kepemimpinan saat dibutuhkan.
2. *Influence*. Kemampuan memengaruhi melibatkan proses mengomunikasikan ide, memperoleh persetujuan, dan mendorong pengikut untuk melakukan perubahan dengan penuh komitmen dan semangat, tanpa menggunakan paksaan.
3. *Organizational Objectives*. Mewujudkan tujuan bersama, di mana pemimpin dan pengikut bersinergi untuk mencapai visi atau hasil yang diinginkan yang dapat mendorong motivasi mereka.
4. *Change*. Mendorong perubahan, di mana pemimpin mengajak pengikut untuk berkontribusi dalam memperbaiki proses kerja dan mengembangkan produk serta layanan yang inovatif.
5. *People*. Memimpin melalui penguatan hubungan interpersonal, karena

pencapaian tujuan bergantung pada kontribusi orang-orang yang terlibat.

Menurut Lussier & Achua (2016) terdapat empat klasifikasi utama teori kepemimpinan, yang juga disebut sebagai pendekatan penelitian, yang digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan.

1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*).

Teori ini beranggapan bahwa kepemimpinan merupakan bawaan lahir, bukan hasil pembelajaran. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi ciri-ciri khas yang membedakan pemimpin dari orang lain. Para peneliti menelusuri berbagai sifat fisik dan psikologis (seperti energi tinggi, penampilan menarik, percaya diri, dan dominan) untuk menemukan karakteristik umum yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil. Hasilnya digunakan sebagai dasar dalam menyeleksi individu yang layak menduduki posisi kepemimpinan.

2. Teori Kepemimpinan Perilaku (*Behavioral Theory*).

Berbeda dengan teori sifat, teori ini menekankan pada tindakan nyata yang dilakukan oleh pemimpin dalam pekerjaannya sehari-hari. Fokus utamanya adalah mengenali perilaku khas yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif. Teori ini juga mengeksplorasi aktivitas manajerial dan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam memengaruhi orang lain.

3. Teori Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Theory*).

Teori ini muncul sebagai respons terhadap kelemahan teori sebelumnya yang mencari satu gaya kepemimpinan terbaik untuk semua situasi. Teori kontingensi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada konteks, termasuk kondisi pemimpin, karakteristik pengikut, serta situasi

yang dihadapi. Dengan kata lain, tidak ada satu pendekatan tunggal yang cocok untuk setiap kondisi kepemimpinan.

4. Teori Kepemimpinan Integratif (*Integrative Theory*).

Teori ini bertujuan menyatukan unsur dari teori sifat, perilaku, dan kontingensi dalam satu pendekatan yang lebih menyeluruh. Fokusnya adalah memahami hubungan antara pemimpin dan pengikut dengan mempertimbangkan karakter, perilaku, serta situasi yang memengaruhi hasil kepemimpinan. Teori ini juga menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada bagaimana perilaku pemimpin diterima dan ditafsirkan oleh pengikut dalam konteks tertentu.

Menurut Hasibuan dikutip oleh Hardianti (2018), peran dan tujuan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Menyampaikan pemahaman tentang berbagai hal yang terkait dengan isu-isu kepemimpinan.
2. Memberikan variasi penafsiran dan pendekatan terhadap masalah-masalah yang terkait dengan kepemimpinan.
3. Mempengaruhi dengan menggunakan berbagai metode dan pendekatan dalam upaya untuk turut serta menyelesaikan atau mengatasi berbagai masalah yang muncul dan terkait dengan domain kepemimpinan.

2.1.4.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Jamaludin (2017), gaya kepemimpinan di sini merujuk pada tindakan seorang pemimpin yang mencerminkan kemampuannya dalam memimpin dan memengaruhi pegawai untuk melaksanakan tugas mereka. Gaya

Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin berperan sangat penting dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Yukl (2019), gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan secara konsisten oleh seorang pemimpin dalam menjalankan perannya, yang dikenali dan dinilai melalui persepsi orang-orang di sekitarnya.

Pengertian lain dari Gutterman (2023), Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin berkomunikasi dan berhubungan dengan bawahannya, termasuk metode yang digunakan untuk memengaruhi perilaku, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, serta menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan dan keharmonisan dalam kelompok. Penerapan gaya kepemimpinan dapat berbeda antar organisasi, bergantung pada kondisi organisasi dan pola kerja anggotanya.

Sejalan dengan perkembangan teori kepemimpinan modern, gaya kepemimpinan tidak hanya dipahami melalui sifat atau perilaku pemimpin, tetapi juga dari kualitas hubungan yang dibangun dengan bawahannya. Pendekatan berbasis hubungan ini digambarkan dalam teori *Leader–Member Exchange* (LMX), yang menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pertukaran sosial antara pemimpin dan anggota. Menurut Erdogan dan Bauer (2015), LMX menekankan bahwa pemimpin dapat memengaruhi perilaku serta motivasi bawahan melalui hubungan yang saling percaya, saling mendukung, dan saling menghargai. Pemimpin yang komunikatif, partisipatif, dan memberikan dukungan cenderung menghasilkan kualitas hubungan yang tinggi (*high-quality LMX*), yang berdampak pada meningkatnya keterlibatan kerja, loyalitas, serta

kepuasan bawahan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang memperhatikan kebutuhan bawahan berpotensi membentuk hubungan yang rendah (*low-quality LMX*), yang pada akhirnya menurunkan kontribusi bawahan terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, maka dapat maknai bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola atau cara seorang pemimpin dalam berinteraksi, berkomunikasi, serta memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya ini mencakup tindakan nyata pemimpin dalam mengarahkan, melibatkan, dan memotivasi anggota, serta bagaimana pemimpin menyeimbangkan antara pencapaian target organisasi dan terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Penerapan gaya kepemimpinan juga dapat bervariasi sesuai dengan kondisi dan karakteristik organisasi maupun para anggotanya.

2.1.4.3 Jenis Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian Kurt Lewin bersama Ronald Lippitt dan Ralph K. Whitee (1939), gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga, di antaranya adalah:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter ditandai oleh dominasi penuh dari pemimpin dalam mengambil keputusan tanpa melibatkan anggota kelompok. Gaya kepemimpinan otoriter umumnya memiliki kekuasaan yang terpusat pada pemimpin serta minimnya keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan (Yea et al., 2024). Pemimpin menentukan tugas, metode, dan waktu pelaksanaan. Fokus utama pada kepemimpinan otoriter adalah meningkatkan

efektivitas kerja pegawai, sementara perhatian terhadap kesejahteraan dan kondisi emosional pegawai cenderung terbatas (Rizqi et al., 2024). Gaya ini efektif dalam situasi mendesak atau ketika pemimpin lebih berpengalaman, namun seringkali menghambat kreativitas dan menimbulkan kesan diktator di mata anggota.

Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan otoriter menurut Lewin et al. (sebagaimana dikutip dalam Gutterman, 2023) adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin mengambil semua keputusan tanpa melibatkan anggota.
- b. Instruksi dan arahan bersifat satu arah, tegas, dan harus ditaati.
- c. Aktivitas kelompok diarahkan sepenuhnya oleh pemimpin.
- d. Kontrol ketat terhadap pelaksanaan tugas.
- e. Interaksi antaranggota relatif rendah, fokus hanya pada perintah.

Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan otoriter menurut Qomariyah et al. (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin menetapkan keputusan sendiri tanpa melibatkan anggota tim.
- b. Perintah disampaikan secara spesifik dengan tugas, waktu, dan langkah yang telah diatur ketat.
- c. Pemimpin mengharapkan seluruh anggota tim mematuhi instruksi dan kebijakan yang ditetapkan.
- d. Pemimpin memegang kendali utama dalam pengambilan keputusan, penentuan arah, dan pengawasan.

- e. Hukuman atau tindakan disiplin digunakan untuk memastikan kepatuhan.
- f. Informasi mengalir dari pemimpin ke bawahan tanpa banyak ruang diskusi.
- g. Menekankan pencapaian target dan efisiensi kerja meskipun metode terasa ketat.

Beberapa kelebihan gaya kepemimpinan otoriter menurut Qomariyah (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan cepat sehingga masalah dapat segera diselesaikan tanpa perdebatan.
- b. Disiplin diterapkan tegas dan adil, semua pelanggaran langsung ditindak tanpa pandang bulu.
- c. Pengawasan terkontrol sehingga peluang terjadinya kecurangan sangat kecil.
- d. Proyek selesai tepat waktu dengan hasil sesuai target dan ekspektasi organisasi.
- e. Visi dan misi organisasi jelas untuk jangka pendek, menengah, maupun panjang.
- f. Berorientasi pada keberhasilan, mendorong organisasi terus maju dan menghindari stagnasi.

Beberapa kekurangan gaya kepemimpinan otoriter menurut Qomariyah (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi terbatas dan minimnya ruang partisipasi menurunkan kepuasan kerja.
- b. Iklim kerja dapat memburuk akibat hubungan yang kaku dan kurang terbuka.
- c. Kurang percaya pada ide bawahan sebelum ada bukti nyata hasilnya.
- d. Kekuasaan terpusat berpotensi memicu tindakan sewenang-wenang terhadap bawahan.
- e. Berisiko terjadi penyalahgunaan wewenang, seperti korupsi, kolusi, atau nepotisme.
- f. Potensi tingginya pengunduran diri karena aturan yang terlalu ketat.
- g. Cenderung mengabaikan kebebasan individu, meski ada pemimpin otoriter yang tetap mampu membawa perubahan positif.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, setiap anggota tim diberi ruang untuk berpartisipasi dalam menentukan keputusan, sementara pemimpin berupaya menjaga keseimbangan antara kebutuhan pegawai dan pencapaian target organisasi (Khan et al., 2023). Pemimpin tetap memberi arahan, tetapi juga terbuka terhadap masukan anggota. Gaya ini menciptakan motivasi, meningkatkan keterlibatan, dan menghasilkan kontribusi yang lebih berkualitas. Menurut Yabrifa et al. (2024), pemimpin dengan gaya demokratis berusaha membangkitkan semangat partisipasi dari anggotanya serta memberikan wewenang yang cukup sehingga mereka dapat melaksanakan

tugasnya dengan lebih lancar. Dalam penelitian Lewin, gaya demokratis dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif.

Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis menurut Lewin et al. (sebagaimana dikutip dalam Gutterman, 2023) adalah sebagai berikut:

- b. Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan anggota.
- c. Pemimpin berperan sebagai fasilitator, bukan pengendali penuh.
- d. Anggota memiliki kebebasan menentukan pembagian tugas.
- e. Komunikasi berlangsung dua arah.
- f. Lingkungan kerja mendorong partisipasi aktif.

Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis menurut Qomariyah (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin tidak memegang wewenang secara mutlak dan bersedia membagikannya kepada bawahan.
- b. Keputusan serta kebijakan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan, dengan pengawasan yang dilakukan secara wajar.
- c. Prakarsa dapat muncul dari pemimpin maupun bawahan, komunikasi yang berlangsung dua arah, dan bawahan memiliki banyak kesempatan untuk menyampaikan pendapat.
- d. Tugas diberikan sebagai permintaan, bukan perintah, dengan hubungan kerja yang didasari rasa saling percaya dan menghormati.

Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis menurut Mustika et al. (2022)

adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan kerja lebih harmonis, karena interaksi antara pemimpin dan bawahan berlangsung hangat dan tidak kaku.
- b. Keputusan diambil secara partisipatif, membuat anggota merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi.
- c. Mendorong kreativitas bawahan, karena mereka memiliki ruang untuk menyampaikan ide, pendapat, dan saran.
- d. Meningkatkan motivasi kerja, sebab anggota merasa diperhatikan dan diakui kontribusinya.
- e. Meminimalisir terbentuknya oposisi, karena pemimpin dan bawahan memiliki arah dan tujuan yang sejalan.

Kekurangan gaya kepemimpinan demokratis menurut Mustika et al. (2022) adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan cenderung memakan waktu lama, akibat adanya proses diskusi dan musyawarah dengan bawahan.
- b. Sulit mencapai kesepakatan penuh, karena adanya perbedaan pandangan di antara anggota.
- c. Berpotensi menimbulkan konflik, jika keputusan akhir tidak sejalan dengan harapan sebagian anggota.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan penuh kepada anggota tanpa dengan arahan yang jelas. Dalam kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin membiarkan pegawai bekerja dengan cara mereka sendiri tanpa banyak aturan

ataupun campur tangan, sehingga tanggung jawab pelaksanaan tugas sepenuhnya berada pada individu (Khan et al., 2023). Menurut Nshimirimana & Kwizera (2023), pemimpin yang memberi keleluasaan bagi pegawai untuk mengambil keputusan serta merancang cara kerja mereka sendiri percaya bahwa kepemimpinan akan lebih efektif apabila bawahan memiliki kebebasan tertentu dalam menjalankan tanggung jawabnya. Gaya ini hanya efektif bila anggota sangat kompeten dan mandiri, namun secara umum dianggap paling tidak efektif karena menyebabkan rendahnya motivasi dan kinerja.

Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* menurut Lewin et al. (sebagaimana dikutip dalam Gutterman, 2023) adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin sangat sedikit memberikan arahan atau bimbingan.
- b. Anggota memiliki kebebasan penuh dalam pengambilan keputusan.
- c. Pemimpin jarang mengintervensi kecuali diminta.
- d. Struktur kerja longgar dan minim pengawasan.

Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* menurut Qomariyah (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin bersikap santai, menganggap masalah dapat diselesaikan tanpa urgensi, dan tidak memiliki rasa krisis.
- b. Pemimpin enggan mengambil risiko dan cenderung mempertahankan kondisi yang sudah ada.
- c. Pemimpin sering melimpahkan wewenang kepada bawahan serta membiarkan mereka mengambil keputusan, dengan hubungan yang

saling mendukung.

- d. Pemimpin jarang memberikan sanksi atas pelanggaran, namun lebih sering memberikan pujian.
- e. Pemimpin memandang bawahan sebagai rekan setara dan mengutamakan keserasian hubungan dalam organisasi.

Kelebihan gaya kepemimpinan *laissez-faire* menurut Qomariyah (2024) dan Karya et al. (2025) adalah:

- a. Memberikan kebebasan kepada anggota untuk mengembangkan kemampuan, kreativitas, dan inovasi sesuai keterampilan yang dimiliki.
- b. Mendorong kemandirian dan inisiatif individu.
- c. Efektif diterapkan pada anggota yang berpengalaman dan memiliki kompetensi tinggi.

Kekurangan gaya kepemimpinan *laissez-faire* menurut Sari et al. (2024) dan Karya et al. (2025) adalah sebagai berikut:

- a. Berpotensi menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan arah tujuan organisasi.
- b. Risiko rendahnya koordinasi, pengawasan, dan kontrol.
- c. Dapat mengurangi rasa tanggung jawab jika tidak ada pengawasan yang memadai.

2.1.4.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

1. Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter.

Terdapat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan otoriter di antaranya sebagai berikut:

a. Indikator dari gaya kepemimpinan otokratis dalam Apakrep et al. (2019), meliputi:

- 1) Pemimpin membuat semua keputusan penting.
- 2) Pemimpin memberikan penghargaan untuk memotivasi pegawai mencapai tujuan organisasi.
- 3) Pemimpin percaya bahwa sebagian besar pegawai merasa tidak aman terhadap pekerjaannya dan membutuhkan arahan.
- 4) Pemimpin menjadi penilai utama terhadap pencapaian tim.
- 5) Pemimpin memberikan semua arahan dan pegawai diharapkan untuk mengikutinya.
- 6) Pemimpin tidak terlalu terlibat dengan tim dan jarang berdiskusi dengan mereka.

b. Indikator dari gaya kepemimpinan otokratis menurut Sutikno (sebagaimana dikutip oleh Rohmawati & Wulandari, 2019), meliputi:

- 1) Pemimpin sepenuhnya menetapkan keputusan tanpa melibatkan pihak lain.
- 2) Pemimpin merinci secara detail tugas yang harus dilakukan bawahan.
- 3) Sikap pemimpin terhadap bawahan sering dipengaruhi oleh perasaan pribadi sehingga cenderung subjektif.

- 4) Pemimpin tampak memberi ruang partisipasi atau pendapat kepada bawahan, namun hal tersebut hanya bersifat formalitas.
 - 5) Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- c. Indikator dari gaya kepemimpinan otokratis menurut Cheng et al. (sebagaimana dikutip dalam Wang & Guan, 2018), meliputi:
- 1) Pemimpin menuntut kepatuhan penuh terhadap setiap instruksinya.
 - 2) Semua keputusan dalam organisasi, baik besar maupun kecil, ditetapkan oleh pemimpin.
 - 3) Dalam setiap rapat, keputusan akhir selalu berada di tangan pemimpin.
 - 4) Pemimpin, menunjukkan sikap yang dominan dan memerintah di hadapan pegawai.
 - 5) Bekerja dengan pemimpin membuat merasa berada di bawah tekanan.
 - 6) Pemimpin menerapkan aturan disiplin yang sangat ketat bagi bawahan.
 - 7) Ketika tugas tidak terselesaikan, pemimpin menegur dengan keras.
 - 8) Pemimpin menuntut agar menjadi yang terbaik dibandingkan unit lain di organisasi.
 - 9) Untuk menyelesaikan pekerjaan, wajib mengikuti aturannya, dan jika melanggar akan menerima hukuman yang berat.

Dari beberapa indikator gaya kepemimpinan otoriter di atas, peneliti menggunakan indikator dari Sutikno (sebagaimana dikutip oleh Rohmawati & Wulandari, 2019).

2. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Terdapat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan demokratis di antaranya sebagai berikut:

a. Indikator gaya kepemimpinan demokratis dalam Akparep et al. (2019), meliputi:

- 1) Anda menerima bimbingan dari pemimpin tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- 2) Pemimpin mendorong kreativitas dan sering membuat anggota tim sangat terlibat dalam proyek serta pengambilan keputusan.
- 3) Pemimpin memberikan komunikasi yang sering dan bersifat mendukung kepada seluruh staf.
- 4) Pemimpin membuat keputusan akhir, tetapi melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.
- 5) Pemimpin mendorong terjadinya diskusi kelompok.
- 6) Pemimpin memberikan pujian secara adil dan menahan diri untuk tidak terlalu banyak mengkritik.

b. Indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Pasolong (sebagaimana dikutip oleh Retnaningtyas et al., 2022), meliputi:

- 1) Pengambilan keputusan secara kolektif. Pemimpin dengan gaya demokratis aktif melibatkan bawahan dalam proses pengambilan

keputusan, sehingga setiap rencana yang disusun selalu melalui musyawarah bersama.

- 2) Penghargaan terhadap potensi bawahan. Pemimpin demokratis mengakui dan menghormati keahlian setiap pegawai sesuai bidangnya, serta menugaskan pekerjaan berdasarkan kompetensi yang dimiliki.
- 3) Kesiediaan menerima masukan dan kritik. Bagi pemimpin demokratis, saran maupun kritik dari bawahan merupakan hal yang wajar dan bermanfaat. Melalui masukan tersebut, pemimpin dapat memperbaiki kesalahan masa lalu dan meningkatkan efektivitas kepemimpinannya.
- 4) Kerja sama langsung dengan bawahan. Pemimpin demokratis tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga bersedia bekerja bersama dan terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas untuk mewujudkan tujuan organisasi.

c. Indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Susanti (sebagaimana dikutip oleh Pohan & Ferine, 2024), meliputi:

- 1) Pemimpin memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahan agar memanfaatkan pemikiran kritis dan kemampuan bernalar mereka dalam mengatasi berbagai tantangan yang muncul.
- 2) Pemimpin mendorong penerapan inovasi serta kreativitas dalam setiap pelaksanaan tugas.

- 3) Proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan secara bersama oleh pemimpin dan bawahan.
- 4) Terjalin hubungan yang harmonis dan positif antara pemimpin dengan bawahannya.

Dari beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis di atas, peneliti menggunakan indikator dari Pasolong (sebagaimana dikutip oleh Retnaningtyas et al., 2022).

3. Indikator Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*

Terdapat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* di antaranya sebagai berikut:

- a. Indikator dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* dalam Apakrep et al. (2019), meliputi:
 - 1) Pemimpin membiarkan anggota tim membuat keputusan sendiri, bahkan dalam situasi yang kompleks.
 - 2) Pemimpin memberikan kebebasan yang luas kepada anggota tim dalam cara mereka menyelesaikan pekerjaan.
 - 3) Anda diperbolehkan menilai hasil pekerjaan Anda sendiri.
 - 4) Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk menyelesaikan masalah sendiri.
 - 5) Pemimpin memiliki otoritas yang sangat kecil terhadap staf dalam organisasi.
 - 6) Anda merasa dipercaya oleh pemimpin untuk membuat keputusan yang tepat secara mandiri.

b. Indikator dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* menurut Bass & Avolio (dikutip oleh Zheng & Li, 2024), meliputi:

- 1) Pemimpin menghindari keterlibatan ketika muncul masalah penting.
- 2) Pemimpin tidak hadir saat dibutuhkan.
- 3) Pemimpin menghindari pengambilan keputusan.
- 4) Pemimpin menunda dalam menanggapi pertanyaan yang mendesak.

c. Indikator dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* menurut Chandra & Yanuar (2025), meliputi:

- 1) Memberikan arahan dan kontrol yang sangat terbatas, sehingga bawahan memiliki keleluasaan tinggi dalam bekerja.
- 2) Menyerahkan tanggung jawab sepenuhnya kepada bawahan untuk mengelola tugas dan hasil pekerjaannya.
- 3) Minim keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, membiarkan keputusan lebih banyak ditentukan oleh anggota tim.
- 4) Kurang memberikan dukungan dan bimbingan langsung, sehingga bawahan bekerja dengan tingkat kemandirian yang tinggi.

Dari beberapa indikator gaya kepemimpinan *laissez-faire* di atas, peneliti menggunakan indikator dari Bass & Avolio (dikutip oleh Zheng & Li, 2024).

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan aspek penting dari pengelolaan sumber daya manusia yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan oleh manajemen dalam setiap organisasi. Menurut Robbins & Judge (2022), motivasi merupakan gambaran dari kekuatan dorongan, kejelasan target, dan persistensi individu dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.. Pendapat lain, menurut Abbas (2023), motivasi merupakan suatu proses yang berakar dari aspek psikologis individu, yang kemudian memberikan dorongan untuk mengarahkan serta menentukan tindakannya dalam mencapai tujuan tertentu. Dorongan ini mampu membuat seseorang berusaha maksimal demi meraih sasaran, baik itu tujuan pribadi maupun tujuan kolektif dalam suatu organisasi.

Menurut Policarpio (2024), motivasi berfungsi sebagai kekuatan pendorong yang membuat individu tetap berkomitmen tinggi dan fokus, bahkan ketika menghadapi tantangan atau hambatan. Dengan kata lain, motivasi tercermin dalam perilaku manusia dan menjadi faktor utama yang menggerakkan setiap tindakan. Menurut Kadarisman dikutip oleh Indrawati et al. (2021), tujuan dari pemberian motivasi kepada pegawai antara lain adalah:

1. Mengarahkan sikap pegawai menuju sasaran organisasi.
2. Meningkatkan etos dan gairah dalam bekerja.
3. Memperbaiki tingkat kedisiplinan karyawan.
4. Memacu semangat berprestasi dalam lingkup kerja.
5. Meningkatkan kesadaran akan tanggung jawab tugas.

6. Mengoptimalkan produktivitas dan efisiensi kerja.
7. Memperkuat loyalitas staf kepada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa motivasi bukan hanya dipahami sebagai kekuatan pendorong di dalam kehidupan sehari-hari, tetapi juga memiliki peranan yang krusial dalam dunia kerja. Hal ini kemudian dikenal sebagai motivasi kerja. Menurut Salianto et al. (2024) motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat yang menuntun seseorang untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh serta bekerja secara efisien demi tercapainya tujuan organisasi. Motivasi sangat penting untuk mendorong pegawai mengembangkan kemampuannya dalam bekerja sesuai uraian tugasnya. Pendapat lain menurut Norkhalisah et al. (2024), motivasi kerja merupakan dorongan atau pemicu yang membuat setiap pegawai terdorong untuk melaksanakan tugas dan mencapai target yang telah ditentukan. Menurut Adinda et al. (2023), motivasi kerja adalah himpunan energi atau dorongan yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal pekerjaan, yang tercermin melalui usaha, tingkat intensitas, serta ketekunan individu dalam menjalankan tugasnya. Ketika motivasi berada pada tingkat yang tinggi, individu cenderung bekerja dengan penuh semangat dan antusiasme.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas dapat dimakna bahwa motivasi kerja adalah kekuatan pendorong, baik yang bersumber dari dalam diri sendiri maupun dari lingkungan luar, yang memicu individu untuk menuntaskan pekerjaannya dengan penuh antusiasme, persistensi, serta akuntabilitas.

2.1.5.2 Teori-Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja tidak terlepas dari landasan teoritis yang telah dikemukakan oleh para ahli. Menurut Robbins & Judge (2022), terdapat berbagai teori motivasi yang menjelaskan secara sistematis mengenai alasan dan faktor yang membuat seseorang terdorong untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs Theory*)

Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow menjelaskan bahwa motivasi manusia berakar pada lima tingkatan kebutuhan yang terorganisir secara berjenjang. Urutan ini dimulai dari kebutuhan fisiologis dasar seperti sandang dan pangan, disusul oleh kebutuhan akan perlindungan dan stabilitas keamanan. Selanjutnya, terdapat kebutuhan sosial yang mencakup relasi antarmanusia, kebutuhan akan apresiasi dan status sosial, hingga puncaknya yakni aktualisasi diri sebagai upaya individu dalam memaksimalkan potensi pribadinya.

Prinsip utama teori ini adalah bahwa setelah satu kebutuhan terpenuhi, individu akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat berikutnya. Dengan demikian, memahami posisi seseorang dalam hierarki kebutuhan dapat membantu dalam memotivasi dan mengarahkan mereka untuk mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

2. Teori Dua Faktor (*Two Factor or Motivation-Hygiene Theory*)

Teori Dua Faktor atau *motivation-hygiene theory* dari Frederick Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja ditentukan oleh

dua kategori faktor yang terpisah. Faktor higienis (*hygiene factors*) mencakup elemen eksternal seperti kompensasi, regulasi organisasi, lingkungan fisik tempat kerja, stabilitas pekerjaan, serta interaksi interpersonal dengan atasan dan sejawat. Faktor-faktor ini bersifat dasar, sehingga jika terpenuhi hanya mampu mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan motivasi atau kepuasan secara signifikan.

Sebaliknya, faktor motivator berhubungan langsung dengan isi pekerjaan dan hasil yang diperoleh, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, peluang berkembang, dan kesempatan promosi. Faktor inilah yang bersifat intrinsik dan mampu mendorong motivasi serta meningkatkan kepuasan kerja secara nyata. Dengan demikian, teori ini menekankan bahwa menghilangkan ketidakpuasan tidak otomatis membuat pegawai termotivasi; justru motivasi yang sesungguhnya muncul dari faktor-faktor yang melekat pada pekerjaan itu sendiri.

3. Teori Kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of Needs*)

Teori Kebutuhan McClelland menekankan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan berprestasi atau *need for achievement* (nAch), kebutuhan berkuasa atau *need for power* (nPow), dan kebutuhan berafiliasi atau *need for affiliation* (nAff). Kebutuhan berprestasi mencerminkan dorongan untuk meraih standar tertentu, kebutuhan berkuasa terkait dengan keinginan memengaruhi orang lain, sedangkan kebutuhan berafiliasi berhubungan dengan keinginan menjalin hubungan sosial

yang dekat dan harmonis.

Dari ketiganya, McClelland memberi perhatian khusus pada nAch. Individu dengan tingkat nAch tinggi cenderung lebih termotivasi menghadapi tantangan dengan peluang keberhasilan moderat, karena sesuai dengan kemampuan dan memberi rasa pencapaian. Mereka biasanya memiliki semangat positif, fokus pada pekerjaan, dan mampu menunjukkan kinerja optimal meskipun dalam situasi penuh tekanan.

4. Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory*)

Self-Determination Theory (SDT) yang diprakarsai oleh Edward L. Deci dan Richard Ryan menekankan motivasi kerja bangkit dari pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Otonomi berpengaruh besar pada kepuasan kerja, sementara kompetensi berkaitan erat dengan kinerja. Motivasi intrinsik terbukti lebih berkelanjutan dibanding motivasi ekstrinsik, bahkan insentif yang berlebihan dapat mengurangi minat intrinsik seseorang terhadap pekerjaannya.

Pengembangan SDT melalui konsep *self-concordance* menunjukkan bahwa ketika tujuan kerja sesuai dengan minat dan nilai pribadi, pegawai lebih puas, termotivasi, dan berkinerja baik. Sebaliknya, motivasi yang hanya didorong kewajiban cenderung menimbulkan stres. Karena itu, organisasi sebaiknya tidak hanya memberi imbalan materi, tetapi juga menciptakan pekerjaan yang bermakna, memberikan pengakuan, serta mendukung pertumbuhan pegawai.

5. Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Teori Penetapan Tujuan dari Edwin Locke menekankan bahwa tujuan yang

spesifik, menantang, dan disertai umpan balik bisa meningkatkan kinerja lebih baik dibandingkan tujuan yang mudah atau umum. Komitmen terhadap tujuan, jenis tugas, serta konteks budaya turut memengaruhi efektivitasnya. Meski begitu, fokus berlebihan pada pencapaian hasil dapat mengurangi kreativitas, menghambat proses belajar, bahkan mendorong perilaku tidak etis demi mencapai target.

Dalam praktiknya, teori ini banyak diterapkan melalui *Management by Objectives* (MBO), yaitu penetapan tujuan yang jelas, terukur, disepakati bersama, serta disertai evaluasi berkala. Pendekatan ini membantu menyelaraskan tujuan organisasi dengan kinerja individu, meski keberhasilannya sangat bergantung pada dukungan manajemen puncak dan realistiknya target. Dengan pengelolaan yang tepat, penetapan tujuan dapat menjadi alat motivasi yang efektif tanpa menimbulkan dampak negatif.

6. Teori Efikasi Diri (*Self-Efficacy Theory*)

Teori efikasi diri dari Albert Bandura menjelaskan bahwa motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan tugas. Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri, berusaha lebih keras, dan bertahan menghadapi tantangan, sementara mereka yang rendah mudah menyerah. Umpan balik juga memengaruhi *self-efficacy*, di mana orang yang memiliki keyakinan tinggi biasanya merespons kritik dengan usaha lebih, sedangkan yang rendah justru

melemah.

Bandura menyebut empat cara untuk meningkatkan *self-efficacy*, yaitu: pengalaman langsung (*enactive mastery*), melihat orang lain berhasil (*vicarious modeling*), dorongan melalui kata-kata (*verbal persuasion*), dan kondisi emosional seperti antusiasme (*arousal*). Di tempat kerja, manajer dapat memperkuat *self-efficacy* pegawai dengan memberi tantangan yang realistis, umpan balik positif, serta membangun ekspektasi yang tinggi melalui efek *Pygmalion*. Program pelatihan juga terbukti meningkatkan *self-efficacy* karena memberi kesempatan praktik dan pengalaman nyata.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2019) mengklasifikasikan faktor yang memengaruhi motivasi kerja ke dalam dua kategori utama, yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal merujuk pada kekuatan pendorong atau stimulasi yang tumbuh secara organik dari dalam diri setiap individu. Beberapa di antaranya adalah:

1. Keinginan untuk hidup, yakni kebutuhan dasar manusia yang tercermin dalam upaya mendapatkan kompensasi yang layak, memiliki pekerjaan tetap meskipun penghasilan terbatas, serta bekerja dalam kondisi yang jauh dari bahaya.
2. Keinginan untuk memiliki, yaitu dorongan untuk memperoleh berbagai benda atau harta, yang menjadi salah satu pendorong utama seseorang untuk bekerja.
3. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan, di mana individu bekerja karena adanya kebutuhan demi memenuhi kebutuhan akan pengakuan dan

penghormatan dari lingkungan sekitarnya, serta sebagai upaya untuk meraih kedudukan sosial yang lebih prestisius.

4. Keinginan untuk mendapatkan pengakuan, yang tercermin melalui penghargaan atas prestasi, hubungan kerja yang harmonis, kepemimpinan yang adil, dan citra positif perusahaan di mata masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa, yaitu dorongan untuk memimpin atau menduduki posisi tertentu dalam arti positif, di mana seseorang dinilai layak menjadi pemimpin karena dedikasi dan kinerjanya.

Sementara itu yang kedua adalah faktor eksternal, berasal dari lingkungan sekitar pekerjaan, antara lain:

1. Kondisi lingkungan kerja, meliputi fasilitas, kebersihan, pencahayaan, suasana kerja, serta hubungan antarpegawai.
2. Kompensasi yang memadai, yang menjadi sumber utama pemenuhan kebutuhan pegawai sekaligus pendorong kuat untuk bekerja lebih baik.
3. Supervisi yang baik, yakni peran pengawas dalam memberikan arahan, bimbingan, dan pengendalian agar pekerjaan dapat terlaksana dengan benar.
4. Jaminan pekerjaan, berupa kepastian karier, peluang promosi, serta kesempatan pengembangan diri yang membuat pegawai merasa aman dalam bekerja.
5. Status dan tanggung jawab, karena jabatan tertentu memberi rasa percaya diri, kepercayaan, serta kewenangan lebih besar bagi individu.

6. Peraturan yang fleksibel, yaitu adanya sistem dan prosedur kerja yang jelas namun tetap memberi ruang penyesuaian, sehingga pegawai merasa memiliki pegangan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.5.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Maslow (sebagaimana dikutip dalam Bari & Hidayat, 2022), adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini dipenuhi melalui pemberian kompensasi finansial seperti gaji pokok, bonus, serta tunjangan transportasi dan konsumsi, hingga penyediaan fasilitas tempat tinggal bagi pegawai.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini diwujudkan melalui program jaminan sosial, asuransi kesehatan, jaminan hari tua (pensiun), serta penyediaan perangkat keselamatan kerja dan proteksi kecelakaan bagi pegawai.
3. Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini terlihat dari interaksi dengan orang lain, penerimaan dalam kelompok, serta adanya rasa saling mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan penghargaan. Kebutuhan ini berupa pengakuan, penghormatan, serta apresiasi dari rekan kerja maupun pimpinan atas kemampuan dan prestasi kerja.
5. Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini ditunjukkan melalui pekerjaan yang menantang dan menarik, sehingga mendorong pegawai mengembangkan potensi dan kemampuannya, yang dapat difasilitasi lewat pendidikan dan pelatihan.

Indikator lain dari motivasi kerja menurut Sedarmayanti (sebagaimana dikutip dalam Putri et al., 2022) adalah sebagai berikut:

1. Gaji. Menjadi faktor penting bagi pegawai selamin berfungsi sebagai pemenuh kebutuhan primer individu dan tanggungan, penghasilan rutin merupakan elemen pendorong kerja.
2. Supervisi. Pengawasan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas dengan memberikan arahan yang jelas, standar kerja yang baik, serta dukungan dan fasilitas memadai. Tugas utama supervisor adalah memastikan hasil kerja optimal melalui koordinasi sistem kerja yang efektif.
3. Hubungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif tercermin melalui terciptanya relasi yang harmonis, rasa kebersamaan, serta sikap saling memberikan dukungan.
4. Pengakuan atau penghargaan. Kebutuhan untuk dihargai menjadi motivasi penting. Apresiasi atas prestasi kerja seringkali memberikan kepuasan yang lebih besar dibandingkan kompensasi finansial.
5. Keberhasilan. Pencapaian prestasi dalam tugas tertentu menjadi pendorong kuat bagi seseorang untuk melanjutkan atau meningkatkan kinerjanya pada tugas-tugas berikutnya.

Berikut adalah Indikator motivasi kerja menurut Syahyuti (sebagaimana dikutip oleh Budhiarto, 2023) di antaranya sebagai berikut:

1. Dorongan mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan dorongan kuat untuk meraih kinerja optimal sehingga berdampak pada tercapainya tujuan organisasi atau instansi.

2. Semangat kerja. Semangat kerja menjadi landasan psikologis yang positif karena menimbulkan rasa senang yang mendorong pegawai bekerja lebih giat, lebih baik, dan konsisten dalam mencapai target yang telah ditetapkan.
3. Inisiatif. Kemampuan atau dorongan dari dalam diri seorang pegawai untuk memulai dan melaksanakan pekerjaan secara mandiri dengan semangat tinggi, tanpa harus menunggu perintah atau dorongan dari orang lain.
4. Kreativitas. Kemampuan dalam menghubungkan berbagai ide serta mengombinasikan hal-hal yang sudah ada untuk menghasilkan gagasan atau solusi yang baru dan inovatif.
5. Rasa tanggung jawab. Rasa tanggung jawab menggambarkan sikap pegawai yang memiliki motivasi kerja baik, yaitu kesediaan menanggung dan menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu dan sesuai tuntutan.

Berdasarkan beberapa indikator di atas, peneliti menggunakan indikator menurut Syahyuti (sebagaimana dikutip oleh Budhiarto, 2023) yang terdiri atas: dorongan untuk mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif, kreativitas dan rasa tanggung jawab.

2.2 Tinjauan Empiris

Bagian ini menguraikan tentang hasil penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

- a. Shukla, A., & Nagpal, A. (2022) dalam penelitian berjudul *“The Influence of Leadership on Organizational Culture, Commitment, and Work Motivation”*, bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen, dan motivasi kerja dalam konteks perusahaan farmasi dan kesehatan di India. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei kuesioner terhadap 541 responden yang diperoleh melalui *convenience sampling*, menggunakan instrumen skala terstandar, dan data dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan visioner berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, komitmen, dan motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan otoriter berdampak negatif terhadap ketiga variabel tersebut.

- b. **Aditiya, M. T. S., Rachman, A., Wahyudi, S., & Khannanah, S. F. (2024)** dalam penelitian berjudul *“The Influence of Autocratic, Participatory, and Delegation Leadership Styles on The Work Motivation of TNI AD Members at Yonif 100/PS, Military Regional Command I/Bukit Barisan”*, bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, partisipatif, dan delegatif terhadap motivasi kerja prajurit. Penelitian kuantitatif dengan 150 responden menggunakan analisis regresi berganda ini menunjukkan bahwa gaya partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi, gaya otokratis menurunkan motivasi, dan gaya delegatif memberikan pengaruh bervariasi

- c. Alwedyan, A. M. I., Soumadi, M. M., & Hayajneh, O. M. R. (2017) dalam penelitian berjudul *“Leadership Styles among the Administrative Heads of Departments at Irbid University College and its Relationship with Employees' Motivation Toward Work”*, bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala departemen di Irbid University College serta hubungannya dengan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif korelasional dengan kuesioner pada 123 responden. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis paling dominan digunakan, serta memiliki hubungan positif signifikan dengan motivasi kerja, sementara gaya otoriter berhubungan negatif signifikan, dan gaya *laissez-faire* menunjukkan hubungan negatif yang tidak signifikan dengan motivasi kerja

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Work Engagement*

- a. Putra, F. W., & Andriani, M. (2023) dalam penelitian berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Work-Life Balance terhadap Work Engagement Karyawan PT Bank X Jakarta”*, bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan *work-life balance* terhadap *work engagement* karyawan di divisi operasional kanal elektronik PT Bank X. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan kuesioner pada 56 responden dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menemukan bahwa gaya

kepemimpinan, budaya organisasi, dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, dengan *work-life balance* sebagai variabel dengan pengaruh terbesar.

- b. **Feliciano, A. Z., Feliciano, E. E., Osman, Nabong, I. A., Yumang, J. S., Apostol, A. P., Lopez Jr. R. L., Salunga, F. F., & Roque, M. L. (2022)** dalam penelitian berjudul ***“Integrating Leadership with Work Engagement in Nursing: A Correlational Study”***, bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dan *work engagement* pada perawat di Filipina. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-korelasional dengan sampel 325 perawat yang diambil secara *purposive* menggunakan kuesioner *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Hasil penelitian menemukan bahwa semua gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, dan pasif-avoidant) serta faktor-faktornya memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan *work engagement*, di mana tingkat kepemimpinan yang lebih tinggi sejalan dengan tingkat *work engagement* yang lebih tinggi.
- c. **Kim, E., Lee, J. Y., & Lee. S. E. (2023)** dalam penelitian berjudul ***“Associations among Leadership, Resources, and Nurses’ Work Engagement: Findings from the Fifth Korean Working Conditions Survey”***, bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan manajer perawat, berbagai sumber daya (organisasi, profesional, personal), dan *work engagement* perawat Korea setelah mengontrol

karakteristik demografis dan kerja. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* dengan data dari *Korean Working Conditions Survey* pada 477 perawat terdaftar dan dianalisis menggunakan regresi linier hierarki. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan manajer perawat merupakan prediktor terkuat *work engagement*, diikuti oleh makna kerja, keadilan organisasi, dan dukungan dari rekan sejawat, sedangkan keterlibatan pegawai tidak menjadi prediktor yang signifikan

- d. Alluhaybi, S., Alsolami, F., Alqahtani, A., & Alharbi, F. (2023) dalam penelitian berjudul *“The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Leadership Styles and Work Engagement Among Healthcare Workers”* bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap work engagement tenaga kesehatan dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner pada 227 tenaga kesehatan di beberapa rumah sakit di Arab Saudi, dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *work engagement*, namun pengaruh tersebut tidak sepenuhnya langsung, melainkan dimediasi secara signifikan oleh *psychological empowerment*. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas

kepemimpinan dalam meningkatkan *work engagement* terjadi melalui mekanisme psikologis internal pegawai.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Work Engagement*

- a. Xu, L., Wang, Z., Li, Z., Lin, Y., Wang, J., Wu, Y., Tanget, J. (2022) dalam penelitian berjudul “*Mediation role of work motivation and job satisfaction between work-related basic need satisfaction and work engagement among doctors in China: a cross-sectional study*”, bertujuan untuk menguji hubungan antara pemenuhan kebutuhan dasar terkait kerja (*Work-Related Basic Need Satisfaction/W-BNS*) dengan *work engagement* pada dokter, serta mengeksplorasi peran mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja di antara kedua variabel tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif *cross-sectional* dengan sampel 849 dokter dari empat rumah sakit tipe A di Tiongkok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa W-BNS, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *work engagement* memiliki hubungan positif yang signifikan. *Work engagement* dapat diprediksi secara signifikan oleh W-BNS ($\beta=0,15$, $p<0,001$) melalui motivasi kerja ($\beta=0,23$, $p<0,001$) dan kepuasan kerja ($\beta=0,44$, $p<0,001$). Dibandingkan dengan motivasi kerja, efek mediasi dari kepuasan kerja lebih kuat (95% CI -0,22 hingga -0,06). Temuan ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja merupakan jalur penting di mana W-BNS memengaruhi *work engagement* dokter.

- b. **Majid, M. B. A., Puspita, R. E. (2023)** dalam penelitian berjudul *“The Effect of Servant Leadership and Motivation on Employee Performance: The Mediating of Work Engagement”* bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai dengan *Work Engagement* sebagai variabel *intervening*. Penelitian kuantitatif ini dilakukan terhadap 52 pegawai Bus Trans Jawa Tengah dengan metode survei kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Sementara itu, Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung terhadap kinerja maupun terhadap *Work Engagement*. Temuan kunci dari penelitian ini adalah *Work Engagement* berperan sebagai mediator penuh yang mampu memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja, dan juga memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai.
- c. **Chandra, Y., & Widhianto, C. W. (2023)** dalam penelitian berjudul *“The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Job Engagement Mediated by Job Satisfaction”*, bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap keterlibatan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai perusahaan peralatan medis di Jakarta. Penelitian ini

menggunakan metode kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* pada 200 responden dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.