

The Influence of Leadership Style on the Work Motivation of Health Workers in Regional General Hospitals: Literature Review

Lilis Heri Mis Cicih ¹⁾, Natasia ^{2)*}, Haerurahman Fardiansyah ³⁾, Ajwan ⁴⁾

¹⁾²⁾ Program Studi Magister Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan, Universitas Mohammad Husni Thamrin

³⁾⁴⁾ Politeknik Muhammad Dahlan

Correspondence Author: natasiadr@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.37012/jkmp.v6i1.3313>

Abstract

Health workers are a key resource in hospital service systems, and their work motivation directly affects the quality of healthcare services. Low work motivation among health workers may lead to decreased performance, increased burnout, and higher turnover rates. One of the organizational factors that plays an important role in shaping work motivation is leadership style. This article aims to analyze the influence of leadership styles on the work motivation of health workers in Regional General Hospitals (Rumah Sakit Umum Daerah [RSUD]) through a literature review approach. A narrative literature review was conducted by searching for open-access scientific articles in Google Scholar, PubMed, DOAJ, and the Garuda Portal. The inclusion criteria covered original research articles published between 2015 and 2025, discussing the relationship between leadership style and the work motivation of health workers in the RSUD context and available in full text. A total of five selected articles were analyzed and synthesized thematically. The findings indicate that effective ward leadership, democratic/participative leadership, and achievement-oriented leadership are positively associated with nurses' work motivation in RSUD. In contrast, leadership that provides limited staff involvement does not support optimal work motivation. This review concludes that strengthening communicative, participative, and empowering leadership is an important strategy for improving health workers' motivation and supporting service quality in Regional General Hospitals. Therefore, hospital management is recommended to strengthen leadership capacity through training, supportive supervision, and leadership practices that encourage the active involvement of health workers in decision-making.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Health Workers, Regional General Hospitals, Literature Review

Abstrak

Tenaga kesehatan merupakan sumber daya utama dalam sistem pelayanan rumah sakit, dan motivasi kerja mereka berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa rendahnya motivasi kerja tenaga kesehatan berdampak pada penurunan kinerja, meningkatnya kelelahan kerja (*burnout*), dan tingginya angka *turnover*. Salah satu faktor organisasi yang berperan penting dalam membentuk motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) melalui pendekatan literature review. Metode yang digunakan adalah *narrative literature review* dengan penelusuran artikel ilmiah open access melalui database Google Scholar, PubMed, DOAJ, dan Portal Garuda. Kriteria inklusi mencakup artikel penelitian terbit pada rentang tahun 2015-2025, membahas hubungan gaya kepemimpinan

dengan motivasi kerja tenaga kesehatan pada konteks RSUD, dan tersedia dalam teks lengkap. Sebanyak lima artikel terpilih dianalisis dan disintesis secara tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala ruangan yang efektif, demokratis/partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian berhubungan positif dengan motivasi kerja perawat di RSUD. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang melibatkan staf tidak mendukung terbentuknya motivasi kerja yang optimal. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa penguatan kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan memberdayakan merupakan strategi penting dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan serta mendukung mutu pelayanan di RSUD. Oleh karena itu, manajemen RSUD disarankan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan pimpinan unit melalui pelatihan, supervisi yang suportif, dan penerapan pola kepemimpinan yang mendorong keterlibatan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Tenaga Kesehatan, Rumah Sakit Umum Daerah, Literature Review

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan institusi pelayanan kesehatan publik yang keberhasilan pelayanannya sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, sumber daya manusia dipandang sebagai faktor terpenting karena secara langsung memengaruhi keluaran profesional, lingkungan kerja, dan mutu pelayanan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai motivasi kerja menjadi penting, sebab motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan semangat kerja, komitmen, dan keterlibatan tenaga kesehatan dalam mencapai tujuan organisasi (Specchia et al., 2021; Musinguzi et al., 2018).

Dalam konteks rumah sakit, tenaga kesehatan layak dijadikan objek penelitian karena mereka merupakan pelaksana utama pelayanan yang berinteraksi langsung dengan pasien dan sangat menentukan mutu asuhan. Lingkungan kerja rumah sakit yang kompleks, beban kerja tinggi, tekanan emosional, serta tuntutan keselamatan pasien menyebabkan tenaga kesehatan rentan mengalami penurunan motivasi kerja. Berbagai bukti menunjukkan bahwa burnout pada tenaga kesehatan berkaitan dengan penurunan kualitas pelayanan, keselamatan pasien, dan kepuasan pasien, sementara burnout juga dapat berkontribusi terhadap turnover tenaga kesehatan. Dengan demikian, motivasi kerja tenaga kesehatan perlu dipahami sebagai isu strategis dalam manajemen rumah sakit (Li et al., 2024; Willard-Grace et al., 2019).

Salah satu faktor organisasi yang berperan penting dalam membentuk motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan. Penelitian Musinguzi et al. (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan motivasi, kepuasan kerja, dan teamwork tenaga kesehatan. Review lain juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja perawat serta kesejahteraan kerja (*work-related well-being*), terutama pada gaya kepemimpinan transformasional, suportif, dan relasional, sedangkan gaya pasif atau *laissez-faire* cenderung berhubungan negatif dengan luaran kerja tenaga kesehatan (Specchia et al., 2021; Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022).

Meskipun hubungan antara gaya kepemimpinan dan luaran kerja tenaga kesehatan telah banyak dibahas, review yang ada umumnya masih berfokus pada kepuasan kerja perawat, *work-related well-being*, atau gaya kepemimpinan perawat di rumah sakit secara umum. Di Indonesia, literature review yang ada juga masih menyoroti gaya kepemimpinan perawat di rumah sakit secara luas, belum secara spesifik mensintesis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan dalam konteks RSUD. Karena itu, literature review ini memiliki ruang kebaruan pada fokus objek, luaran, dan konteks institusi yang dikaji, yaitu tenaga kesehatan, motivasi kerja, dan RSUD (Specchia et al., 2021; Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022; Indiati et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk melakukan *literature review* mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan di RSUD. Melalui sintesis berbagai temuan empiris, kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan serta mendukung perbaikan mutu pelayanan kesehatan di RSUD.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *narrative literature review* untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan di rumah sakit. Penelusuran literatur dilakukan melalui *Google Scholar*, *PubMed*, *DOAJ*, dan Portal Garuda. Kata kunci disusun dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris agar sesuai dengan fokus judul, yaitu: “gaya kepemimpinan” OR “leadership style” OR “transformational leadership” OR “democratic leadership” OR “supportive leadership” OR “engaging leadership”, dikombinasikan dengan “motivasi kerja” OR “work motivation”, “tenaga kesehatan” OR “health workers” OR “healthcare workers”, serta “Rumah Sakit Umum Daerah” OR “RSUD” OR “regional general hospital” OR “public hospital”, dengan menggunakan operator Boolean AND dan OR.

Artikel yang disertakan dalam kajian ini adalah artikel penelitian asli (original research) yang relevan dengan topik, diterbitkan pada rentang tahun 2015–2025, tersedia dalam full text open access, dan membahas hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan di rumah sakit, khususnya yang relevan dengan konteks RSUD atau rumah sakit publik. Jenis penelitian yang dapat diikuti dalam review ini mencakup penelitian kuantitatif, kualitatif, maupun mixed methods, termasuk desain cross-sectional, deskriptif korelasional, comparative study, quasi-experimental, cohort, atau desain lain yang relevan, sepanjang merupakan penelitian primer. Adapun artikel literature review, systematic review, editorial, opini, commentary, dan artikel yang tidak menyediakan teks lengkap dikeluarkan dari kajian.

Proses seleksi artikel dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu identifikasi artikel dari seluruh database, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, penghapusan artikel duplikat, serta telaah teks penuh sesuai kriteria inklusi dan eksklusi hingga diperoleh lima artikel yang memenuhi syarat. Data dari artikel terpilih kemudian dianalisis secara tematik berdasarkan karakteristik penelitian, jenis gaya kepemimpinan yang diteliti, bentuk motivasi kerja yang dibahas, serta temuan utama masing-masing studi. Selanjutnya, hasil kajian disintesis secara naratif untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan di RSUD, dengan tetap menjunjung prinsip etika akademik melalui pencantuman sumber rujukan secara benar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelusuran dan Seleksi Artikel

Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar, PubMed, DOAJ, dan Portal Garuda dengan menggunakan kata kunci dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, tenaga kesehatan, dan konteks rumah sakit umum/RSUD. Artikel yang ditemukan kemudian diseleksi melalui tahapan penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, serta telaah teks penuh berdasarkan kesesuaian topik, subjek penelitian, konteks penelitian, ketersediaan full text, dan jenis artikel. Melalui proses seleksi tersebut, diperoleh 5 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis dalam kajian ini.

2. Karakteristik Artikel yang Dianalisis

Artikel yang terpilih terdiri atas 5 artikel dan seluruhnya merupakan penelitian nasional. Penelitian dilakukan di RSUD Solok Selatan, RSUD Batara Guru Belopa, RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan, Pidie Regional Hospital, dan RSUD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. Berdasarkan desain penelitian, sebagian besar artikel menggunakan pendekatan cross-sectional atau analitik observasional, sedangkan satu artikel menggunakan survei kuantitatif.

Mayoritas subjek penelitian adalah perawat, yang menunjukkan bahwa profesi ini paling sering dijadikan fokus dalam kajian hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di rumah sakit. Hal ini dapat dipahami karena perawat merupakan tenaga kesehatan yang memiliki keterlibatan paling intensif dalam pelayanan langsung kepada pasien, koordinasi antarprofesi, dan operasional unit layanan sehari-hari. Dengan demikian, motivasi kerja perawat menjadi indikator penting dalam menilai pengaruh gaya kepemimpinan di lingkungan rumah sakit.

Berdasarkan substansi yang dianalisis, gaya kepemimpinan yang dikaji dalam artikel-artikel tersebut meliputi gaya kepemimpinan kepala ruangan, kepemimpinan demokratis/partisipatif, serta komponen Path-Goal Leadership seperti directive, supportive, participative, dan achievement-oriented leadership. Secara umum, seluruh artikel menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan atau pengaruh terhadap motivasi kerja perawat di RSUD. Ringkasan karakteristik artikel yang dianalisis disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Beberapa Artikel Jurnal

| No | Penulis (Tahun) | Judul penelitian | Lokasi/konteks penelitian | Negara | Desain penelitian | Sampel (n) | Gaya kepemimpinan yang dikaji | Temuan utama | Nama jurnal | Penerbit jurnal | Indeks/kategori |
|----|------------------------------------|---|---|-----------|---------------------------------------|------------|--|--|---|--|---|
| 1 | Sandra (2017) | Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang dengan Motivasi Kerja Perawat di Ruang Interne dan Bedah RSUD Solok Selatan Tahun 2017 | RSUD Solok Selatan | Indonesia | Cross-sectional | 37 | Gaya kepemimpinan kepala ruangan | Ada hubungan bermakna antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dan motivasi kerja perawat (p=0,013) | The Indonesian Journal of Health Science | Universitas Muhammadiyah Jember | SINTA 4 |
| 2 | Janur, Hidayat, & Lindriani (2021) | Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Perawat di RSUD Batara Guru Belopa, Luwu | RSUD Batara Guru Belopa, Luwu | Indonesia | Studi korelasional, cross-sectional | 50 | Demokratis, partisipatif, otoriter | Ada hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja perawat (p=0,000); gaya partisipatif paling dominan (74%) | Jurnal Ilmiah Kedokteran dan Kesehatan | Lembaga Pengembangan Kinerja Dosen | SINTA 5 |
| 3 | Gustian, Muzakkir, & Tamsah (2017) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang, Manajemen Waktu, dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan | RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan | Indonesia | Survei kuantitatif | 40 | Gaya kepemimpinan kepala ruangan | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja perawat; menjadi variabel yang paling dominan | Jurnal Mirai Management | STIE AMKOP Makassar | SINTA 5 |
| 4 | Atikah, Kamil, & Marlina (2022) | The Relationship Between Path-Goal Leadership Style and Work Motivation of Nurses at Pidie Regional Hospital | Pidie Regional Hospital | Indonesia | Correlation analysis, cross-sectional | 253 | Directive, supportive, participative, achievement-oriented | Gaya partisipatif (p=0,000) dan achievement-oriented (p=0,000) berhubungan signifikan; gaya partisipatif paling kuat (OR=13,198) | International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) | RSIS International | RePEc / publisher indexed |
| 5 | Wardaningsih (2023) | Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang dengan Motivasi Kerja Perawat di Ruang Perawatan RSUD dr. H. Soemarmo Sosroatmodjo Tanjung Selor | RSUD dr. H. Soemarmo Sosroatmodjo Tanjung Selor | Indonesia | Deskriptif analitik, cross-sectional | 52 | Gaya kepemimpinan kepala ruangan | Ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dan motivasi kerja perawat; mayoritas motivasi kerja tinggi (71,2%) | SAINTEKES: Jurnal Sains, Teknologi dan Kesehatan | LPPM Institut Teknologi dan Aspirasi Kesehatan | Peer-reviewed; akreditasi belum tampak pada sumber terakses |

Pembahasan

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor organisasi yang penting dalam membentuk motivasi kerja tenaga kesehatan, khususnya perawat, di RSUD. Secara umum, kelima artikel yang dianalisis memperlihatkan pola yang konsisten bahwa motivasi kerja cenderung lebih tinggi ketika tenaga kesehatan bekerja di bawah kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan melibatkan bawahan dalam proses kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan di rumah sakit tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian administratif, tetapi juga sebagai faktor psikologis dan sosial yang memengaruhi semangat kerja, rasa dihargai, dan komitmen tenaga kesehatan terhadap organisasi (Sandra, 2017; Janur et al., 2021; Gustian et al., 2017; Atikah et al., 2022; Wardaningsih, 2023).

Pada konteks RSUD di Indonesia, temuan yang paling menonjol menunjukkan pentingnya kepemimpinan kepala ruangan yang partisipatif dan efektif. Sandra (2017) menemukan adanya hubungan bermakna antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dan motivasi kerja perawat di RSUD Solok Selatan. Janur et al. (2021) juga menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja perawat di RSUD Batara Guru Belopa,

dengan kecenderungan gaya partisipatif sebagai gaya yang paling dominan. Selain itu, Gustian et al. (2017) melaporkan bahwa gaya kepemimpinan kepala ruangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan dan menjadi variabel yang paling dominan dibandingkan manajemen waktu dan kompensasi. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa ketika pimpinan unit melibatkan staf, membuka komunikasi dua arah, dan memberi arahan yang jelas, motivasi kerja perawat cenderung meningkat.

Temuan tersebut diperkuat oleh Atikah et al. (2022) dan Wardaningsih (2023). Pada Pidie Regional Hospital, Atikah et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam kerangka Path-Goal-terutama gaya partisipatif dan achievement-oriented-berhubungan signifikan dengan motivasi kerja perawat. Sementara itu, Wardaningsih (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala ruangan berhubungan dengan motivasi kerja perawat di RSUD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. Kedua studi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang memberi ruang partisipasi, arah kerja yang jelas, dan dukungan terhadap pencapaian kinerja dapat menjadi penguat motivasi kerja di lingkungan rumah sakit pemerintah daerah.

Di sisi lain, hasil kajian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kurang melibatkan staf tidak mendukung terbentuknya motivasi kerja yang optimal. Hal ini tampak pada studi Janur et al. (2021), yang menunjukkan perbedaan kecenderungan motivasi kerja menurut variasi gaya kepemimpinan, dengan gaya partisipatif lebih menonjol dibanding gaya yang lebih tertutup dan berorientasi satu arah. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa motivasi kerja tenaga kesehatan di RSUD tidak hanya ditentukan oleh kejelasan struktur kerja, tetapi juga oleh kualitas interaksi pimpinan dengan staf, termasuk keterbukaan, keadilan, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses kerja.

Secara teoritis, hasil kajian ini dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik akan berkembang lebih kuat ketika lingkungan kerja mendukung kebutuhan psikologis dasar berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Ryan & Deci, 2000). Dalam konteks rumah sakit, gaya kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan memberdayakan memberi ruang bagi perawat untuk merasa didengar, mampu, dan terhubung dengan pimpinan maupun tim kerja. Selain itu, hasil kajian ini juga selaras dengan Path-Goal Theory yang menekankan bahwa pemimpin dapat meningkatkan motivasi bawahan dengan memperjelas tujuan, mengurangi hambatan, memberikan dukungan, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan staf (House, 1971). Dengan demikian,

kepemimpinan yang efektif di RSUD tidak cukup hanya bersifat struktural, tetapi juga perlu bersifat fasilitatif dan relasional.

Arah Penelitian Lanjutan

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan kajian pada lebih banyak RSUD di berbagai daerah agar diperoleh gambaran yang lebih representatif tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan. Selain itu, karena mayoritas studi yang ditemukan menggunakan desain cross-sectional, penelitian mendatang perlu mempertimbangkan desain longitudinal, mixed methods, atau studi intervensi agar hubungan kausal dapat dijelaskan dengan lebih kuat. Fokus penelitian juga dapat diperluas dengan menguji variabel mediasi seperti burnout, psychological safety, lingkungan kerja, dan work engagement agar mekanisme pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dapat dipahami secara lebih mendalam. Di sisi metodologis, arah ini juga sejalan dengan anjuran agar kajian literatur dilakukan dengan strategi yang lebih eksplisit, transparan, dan replikatif (Snyder, 2019; Grant & Booth, 2009).

Implikasi Praktis di RSUD

Bagi manajemen RSUD, hasil kajian ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas kepemimpinan kepala ruangan dan pimpinan unit pelayanan merupakan langkah strategis untuk meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan. Praktik yang dapat dikembangkan antara lain pelatihan kepemimpinan partisipatif dan suportif, supervisory coaching rutin, forum umpan balik dua arah, pelibatan staf dalam pengambilan keputusan unit, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan. Langkah-langkah tersebut penting karena studi-studi yang dianalisis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, partisipatif, dan memberdayakan berkaitan dengan motivasi kerja yang lebih tinggi pada perawat di RSUD (Sandra, 2017; Gustian et al., 2017; Atikah et al., 2022; Wardaningsih, 2023).

Di tingkat operasional, RSUD juga dapat menerjemahkan temuan ini ke dalam kebijakan manajerial yang lebih konkret, misalnya penilaian berkala terhadap gaya kepemimpinan kepala ruangan, pemantauan motivasi kerja staf, penguatan komunikasi antarprofesi, serta pengembangan budaya kerja yang menghargai dukungan dan kolaborasi. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan di RSUD sebaiknya diposisikan sebagai investasi organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan dan mutu pelayanan, bukan sekadar fungsi administratif.

Keterbatasan Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan *narrative literature review*, sehingga sintesis sangat bergantung pada strategi penelusuran, seleksi artikel, dan kedalaman interpretasi penulis. Dibandingkan *systematic review*, pendekatan naratif memiliki keterbatasan dalam tingkat reproduktibilitas dan potensi subjektivitas yang lebih tinggi apabila langkah pencarian dan seleksi tidak dijelaskan secara rinci. Selain itu, kajian ini hanya menggunakan artikel *open access* dari empat basis data, sehingga ada kemungkinan beberapa studi relevan tidak terjaring. Keterbatasan ini sejalan dengan catatan metodologis bahwa *literature review* yang tidak dirancang secara sangat eksplisit dapat menghadapi tantangan dalam hal kelengkapan, rigor, dan keterlaksanaan proses seleksi (Grant & Booth, 2009; Snyder, 2019).

Keterbatasan lain adalah mayoritas artikel yang dianalisis menggunakan desain *cross-sectional* dan mayoritas respondennya adalah perawat. Hal ini membuat hasil kajian lebih kuat menggambarkan hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pada tenaga keperawatan, tetapi belum sepenuhnya mewakili seluruh jenis tenaga kesehatan di RSUD. Selain itu, jumlah artikel yang memenuhi kriteria inklusi masih terbatas dan konteks penelitian terkonsentrasi pada beberapa RSUD, sehingga generalisasi hasil ke seluruh RSUD perlu dilakukan secara hati-hati. Meskipun demikian, pola temuan yang relatif konsisten tetap menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan motivasi kerja tenaga kesehatan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil *literature review* terhadap 5 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh penting terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan, khususnya perawat, di RSUD. Secara konsisten, artikel-artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala ruangan atau pimpinan unit yang efektif, partisipatif, berorientasi pada pencapaian, dan memberdayakan cenderung berkaitan dengan motivasi kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang melibatkan staf tidak mendukung terbentuknya motivasi kerja yang optimal.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di rumah sakit tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai faktor organisasi yang membentuk semangat kerja, keterlibatan, dan komitmen tenaga kesehatan. Dalam konteks RSUD, hal ini menjadi sangat penting karena rumah sakit pemerintah daerah menghadapi tuntutan mutu

pelayanan, beban kerja tinggi, dan kebutuhan koordinasi antarprofesi yang kuat. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang komunikatif, mendukung, dan memberi ruang partisipasi perlu dipandang sebagai strategi manajerial untuk meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan sekaligus mendukung mutu pelayanan kesehatan.

Manajemen RSUD disarankan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan kepala ruangan dan pimpinan unit melalui pelatihan kepemimpinan yang menekankan komunikasi dua arah, pelibatan staf dalam pengambilan keputusan, dukungan terhadap pencapaian kerja, dan pembentukan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, evaluasi gaya kepemimpinan perlu dilakukan secara berkala agar rumah sakit dapat membangun iklim kerja yang lebih memotivasi, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu pelayanan.

Di tingkat operasional, RSUD juga dapat mengembangkan mekanisme supervisory coaching, forum umpan balik rutin, dan sistem penghargaan yang adil serta transparan untuk memperkuat motivasi tenaga kesehatan. Langkah-langkah tersebut penting karena bukti yang dianalisis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif dan memberdayakan berkaitan dengan motivasi kerja yang lebih baik serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan kajian pada lebih banyak RSUD dan melibatkan jenis tenaga kesehatan yang lebih beragam, tidak hanya perawat. Penelitian berikutnya juga perlu mempertimbangkan desain longitudinal, mixed methods, atau studi intervensi, serta menguji variabel lain seperti burnout, beban kerja, lingkungan kerja, dan work engagement agar mekanisme pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dapat dipahami secara lebih mendalam.

REFERENSI

1. Atikah, N., Kamil, H., & Marlina. (2022). The relationship between path-goal leadership style and work motivation of nurses at Pidie Regional Hospital. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(9), 454–458. <https://doi.org/10.47772/IJRIS.2022.6921>
2. Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>

3. Gustian, N., Muzakkir, M., & Tamsah, H. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala ruangan, manajemen waktu, dan kompensasi terhadap motivasi kerja perawat di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Mirai Management*, 2(2), 386–404.
4. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
5. Indiati, I., Wahyudi, S., & Vanchapo, A. R. (2024). Nurse leadership style in Indonesia hospitals: A literature review. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(2), 393–405. <https://doi.org/10.54373/ifjeb.v4i2.1173>
6. Janur, Y., Hidayat, W., & Lindriani. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja perawat di RSUD Batara Guru Belopa, Luwu. *Jurnal Ilmiah Kedokteran dan Kesehatan*, 1(1), 22–28. <https://doi.org/10.55606/klinik.v1i1.120>
7. Li, L. Z., Yang, P., Singer, S. J., Pfeffer, J., Mathur, M. B., & Shanafelt, T. (2024). Nurse burnout and patient safety, satisfaction, and quality of care: A systematic review and meta-analysis. *JAMA Network Open*, 7(11), e2443059. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.43059>
8. Musunguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21–32. <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
9. Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), e13040. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
10. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
11. Sandra, R. (2017). Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat di ruang interne dan bedah RSUD Solok Selatan tahun 2017. *The Indonesian Journal of Health Science*, 9(1). <https://doi.org/10.32528/the.v9i1.1258>

12. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
13. Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction: Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(4), Article 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
14. Wardaningsih, E. (2023). Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat di ruang perawatan RSUD dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. *SAINTEKES: Jurnal Sains, Teknologi dan Kesehatan*, *2*(2), 204–212. <https://doi.org/10.55681/saintekes.v2i2.75>
15. Willard-Grace, R., Knox, M., Huang, B., Hammer, H., Kivlahan, C., & Grumbach, K. (2019). Burnout and health care workforce turnover. *The Annals of Family Medicine*, *17*(1), 36–41. <https://doi.org/10.1370/afm.2338>