

BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DAN KINERJA PERAWAT



**Tetik Nurhayati
Anah Sasmita
Novi Enis Rosuliana
Peni Cahyati
Heri Djamiatul Maulana**

**Budaya Organisasi,
Kepemimpinan Transformasi
dan Kinerja Perawat**

Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasi dan Kinerja Perawat

Tetik Nurhayati, Anah Sasmita, Novi Enis Rosuliana,
Peni Cahyati, Heri Djamiatul Maulana



Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasi dan Kinerja Perawat

Penulis:

Tetik Nurhayati, Anah Sasmita, Novi Enis Rosuliana,
Peni Cahyati, Heri Djamiatul Maulana

Editor:

Syifa Ismayanti

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Januari 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

**Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT**

Pondok Karisma Residence Jalan Rafflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2025 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025
; 14,8 x 21 cm
ISBN 978-634-7091-43-7

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang berjudul *Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasi, dan Kinerja Perawat* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai referensi yang komprehensif untuk memahami hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja perawat dalam konteks pelayanan kesehatan.

Perubahan yang dinamis dalam sektor kesehatan membutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai budaya organisasi yang mendukung inovasi, kepemimpinan yang inspiratif, dan kinerja profesional yang berorientasi pada mutu pelayanan. Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan kepada akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan dalam upaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan, khususnya perawat yang menjadi garda terdepan pelayanan kepada masyarakat.

Bab pertama dalam buku ini membahas konsep dasar budaya organisasi dan perannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi para perawat. Selanjutnya, bab kedua mengeksplorasi kepemimpinan transformasional sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif di organisasi kesehatan. Bab terakhir mengupas tentang kinerja perawat, termasuk faktor-faktor yang memengaruhi kinerja serta strategi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kesehatan.

Penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak yang telah memberikan masukan berharga selama proses penulisan. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan sejawat, mentor, serta semua pihak yang telah membantu penyelesaian buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku ini

dapat memberikan manfaat yang besar bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan di Indonesia.

Januari 2025, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	IV
BAB I PENGANTAR	1
 BAB II HAKIKAT BUDAYA ORGANISASI	 11
 BAB III KONSEP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	 16
 BAB IV KOMITMEN, APA DAN BAGAIMANA?	 23
BAB V KINERJA PERAWAT	28
A. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen	30
B. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen	31
C. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja	33
 BAB VI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN TERHADAP KINERJA PERAWAT	 36
A. Karakteristik Responden	37
B. Pengujian Instrumen Penelitian	39
C. Hasil Analisis Deskriptif	48
D. Hasil Analisis Verifikatif	58
E. Pembahasan Lanjutan	72
 DAFTAR PUSTAKA	 86

BAB I

PENGANTAR

Setiap organisasi selalu berusaha untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan ini dibutuhkan beberapa aspek yang harus menjadi prioritas. Salah satu dari aspek yang sangat penting adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Organisasi diharapkan untuk selalu menjaga tenaga kerja yang terlatih dengan baik dan efektif (Nimalathasan, 2012). Apalagi organisasi yang bergerak di bidang jasa, menjaga kinerja karyawan merupakan salah satu cara untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Sebagai bagian dari lingkungan, sebuah Rumah Sakit berperan untuk memberikan kontribusi terhadap sistem ekonomi dan sosial. Di tengah maraknya persaingan pada sektor jasa seperti Rumah Sakit, mengharuskan Rumah Sakit untuk terus meningkatkan layanan konsumennya. Salah satu untuk memenangkan persaingan tersebut adalah kualitas pelayanan. Menurut Lewis dan Booms (Tjiptono, 2011:85), secara sederhana kualitas layanan diartikan sebagai ukuran seberapa

bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

Rumah sakit adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien (*American Hospital Association* dalam Yustina, 2012: 34)

Rumah sakit adalah organisasi atau institusi yang menyelenggarakan pelayanan medis (rawat jalan dan rawat inap) dan penunjang medis serta non medis kepada individu dan masyarakat secara menyeluruh (preventif, kuratif, promotif, rehabilitatif) dan menyelenggarakan sistem rujukan. (Depkes RI, 2005). Pelayanan rumah sakit dituntut meningkatkan mutu dan kualitas dalam menunjang kesehatan individu dan masyarakat, Mutu pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yang paling dominan adalah sumber daya manusia.

Dalam Undang-Undang No. 44 tahun 2009 tentang rumah sakit pada pasal 7 disebutkan bahwa

salah satu persyaratan sebuah rumah sakit adalah sumber daya manusia, pada undang-undang yang sama pasal 12 ayat 1 menyebutkan pula bahwa persyaratan sumber daya manusia yang dimaksud pada pasal 7 ayat 1 yaitu rumah sakit harus memiliki tenaga tetap yang meliputi tenaga medis, penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit dan tenaga non kesehatan. Dalam Undang-Undang No. 36 tahun 2009 Tentang Kesehatan, tenaga yang disebutkan diatas disebut sebagai tenaga kesehatan. Pada pasal 1 ayat 6 dalam Undang-Undang tersebut menyebutkan bahwa tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki kemampuan dan keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan. Tenaga medis yang dimaksud adalah dokter dan dokter gigi. Tenaga penunjang medis adalah radiografer, analis, ahli gizi, fisiotherapist dan penata rekam medis. Tenaga keperawatan meliputi perawat, perawat anastesi dan bidan.

Sesuai dengan Undang-Undang yang telah disebutkan diatas, dalam menyelenggarakan pelayanan, rumah sakit didukung oleh tenaga dari berbagai disiplin ilmu baik medis maupun non medis diantaranya adalah Dokter, Perawat, Apoteker, Radiografer, dan sebagainya. Akan tetapi, rumah sakit sering sekali menghadapi masalah kekurangan tenaga. Jumlah tenaga yang dibutuhkan di rumah sakit terus meningkat karena pelayanan yang diberikan juga semakin beragam serta semakin canggih (Aditama, 2011: 43). Salah satu penyelenggara pelayanan medis yang banyak dibutuhkan oleh rumah sakit adalah perawat. Menurut Depkes RI, (2006) sebanyak 40% pemberi pelayanan kesehatan di Indonesia adalah tenaga keperawatan.

Menurut Aditama (2011:75) berpendapat bahwa perawat merupakan salah satu sumber daya manusia yang paling banyak jumlah personilnya dalam suatu rumah sakit. Perawat merupakan bagian dari organisasi profesi di rumah sakit yang ikut serta berperan dalam penyelenggaraan upaya menjaga mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit. Perawat juga berperan langsung terhadap pelayanan kesehatan yang

berkualitas karena perawat bertanggung jawab terhadap pemberian pelayanan keperawatan bagi klien selama 24 jam secara terus menerus sehingga pelayanan keperawatan menjadi salah satu penentu kualitas pelayanan kesehatan secara menyeluruh di rumah sakit dan komitmen perawat untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pasien (Kuntjoro,2012).

Pelayanan keperawatan di rumah sakit merupakan suatu faktor penentu bagi mutu pelayanan dan citra rumah sakit di mata masyarakat (Hasnita dan Sanusi, 2012). Kinerja seorang perawat dapat dilihat dari mutu asuhan keperawatan yang diberikan pada pasien. Pada dasarnya yang dijadikan acuan dalam menilai kualitas pelayanan keperawatan adalah dengan menggunakan standar praktik keperawatan. Standar praktik ini menjadi pedoman bagi perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan (Nursalam, 2012). Tenaga perawat merupakan tenaga yang paling banyak dan paling lama kontak dengan pasien, maka kinerja perawat harus selalu ditingkatkan dalam pemberian asuhan keperawatan.

Pelayanan kesehatan yang prima dan berdasarkan *standar quality* sebagai tujuan rumah sakit dapat diwujudkan dengan meningkatkan kualitas kinerja perawat dalam meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan. Tujuan rumah sakit sejalan dengan tujuan keperawatan yaitu memberikan pelayanan keperawatan yang *professional* kepada pasien. Tuntutan dalam pelayanan yang berkualitas sesuai dengan standar apabila tidak diikuti oleh kinerja maksimal dari perawat akan menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen rumah sakit (Wibowo, 2012).

Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis merupakan salah satu rumah sakit pemerintah di Kabupaten Ciamis dengan tujuan dapat mewujudkan derajat kesehatan yang setinggi tingginya bagi semua lapisan masyarakat melalui pemeliharaan kesehatan secara preventif, promosi, kuratif dan rehabilitatif yang dilaksanakan secara menyeluruh serta meningkatkan mutu RSUD Ciamis sebagai rumah sakit pendidikan. Untuk dapat mewujudkan tujuan tersebut RSUD Ciamis terus menerus melakukan upaya perbaikan kinerja sebagai

langkah awal dari proses *continuous quality improvement* dalam pelayanan kesehatan. Hal tersebut merupakan wujud dalam memberikan pelayanan yang terbaik dengan standar pelayanan yang berlaku, baik standar yang ditetapkan oleh pemerintah maupun organisasi profesi, yang mengedepankan *service excellent* dalam menjamin kualitas dan mutu layanan rumah sakit umumnya serta mutu layanan asuhan keperawatan khususnya, maka perawat dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dan berkualitas.

Sesuai dengan Undang-Undang yang telah disebutkan diatas, dalam menyelenggarakan pelayanan, rumah sakit didukung oleh tenaga dari berbagai disiplin ilmu baik medis maupun non medis diantaranya adalah Dokter, Perawat, Apoteker, Radiografer, dan sebagainya. Akan tetapi, rumah sakit sering sekali menghadapi masalah kekurangan tenaga. Jumlah tenaga yang dibutuhkan di rumah sakit terus meningkat karena pelayanan yang diberikan juga semakin beragam serta semakin canggih (Aditama, 2010: 43). Salah satu penyelenggara pelayanan medis yang banyak dibutuhkan oleh rumah sakit adalah perawat. Menurut

Depkes RI, (2006) sebanyak 40% pemberi pelayanan kesehatan di Indonesia adalah tenaga keperawatan.

Pada saat ini Rumah Sakit (RS) telah mengalami perkembangan, sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan informasi, serta berada dalam suasana global yang kompetitif. Pada situasi demikian mengharuskan setiap RS dapat memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna dan bermutu yang didasarkan atas penerapan konsep manajemen yang jelas untuk dapat memberikan kepuasan kepada pasien sebagai pelanggan (Trisnantoro, 2011; Buheli, 2010). Keberhasilan pelayanan kesehatan di sebuah RS didukung oleh tenaga kesehatan yang berkualitas sesuai dengan keahlian, kewenangan, dan mempunyai kinerja prima dalam membangun tingkat penyembuhan pasien (Cherry dan Jacob, 2005). Salah satu tenaga kesehatan yang memiliki peranan penting dalam pelayanan di RS adalah perawat (Buheli, 2012).

Perawat merupakan sumber daya manusia (SDM) yang ikut memberikan kontribusi pada pelayanan kesehatan di RS, karena perawat merupakan profesi yang memberikan pelayanan jasa di garis

terdepan secara konstan dan terus menerus (intens) selama 24 jam kepada pasien pada setiap harinya. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan keperawatan dapat memberikan kontribusi besar dalam menentukan baik buruknya citra atau kualitas pelayanan RS. Sehingga, setiap upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan RS tersebut harus juga disertai adanya upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan, salah satunya dengan peningkatan kinerja perawat (Wahyuni, 2012; Mulyono, 2013).

Kinerja perawat yang meningkat dapat berpengaruh pada proses perawatan pasien yang lebih singkat dan berdampak pada menurunnya besaran biaya yang dikeluarkan oleh pasien dan secara tidak langsung dapat mengurangi subsidi yang harus dibayarkan oleh pemerintah di bidang kesehatan, mengingat terus meningkatnya pemberian subsidi dari tahun ke tahun (Clark, 2010). Menurut Cole dan Neumayer (2011), populasi dengan rasio orang sakit yang tinggi dapat menurunkan tingkat kompetitif dan produktivitas daerah tersebut jika dibandingkan dengan daerah yang memiliki rasio orang sakitnya lebih rendah.

Sehingga, upaya untuk mempertahankan keadaan sehat pada populasi sangat penting dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari peran perawat di RS.

Dalam menjalankan peran dan tugasnya, perawat harus dapat menunjukkan kinerja yang baik dan berkualitas dalam memberikan pelayanan keperawatan kepada pasien di RS. Hal tersebut sebagai konsekuensi tuntutan dari masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan kesehatan yang bermutu tinggi (pelayanan prima). Mutu pelayanan tidak dapat dipisahkan dari standar pelayanan yang telah ditetapkan, karena kinerja diukur berdasarkan standar.

Melalui kinerja klinis, tenaga keperawatan diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan keperawatan yang berpengaruh pada pelayanan kesehatan secara umum di institusi pelayanan kesehatan khususnya RS. Mutu pelayanan kesehatan yang meningkat juga dapat berdampak pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat (Muzakir, 2009)

BAB II

HAKIKAT BUDAYA ORGANISASI

Kata budaya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pikiran, akal budi, adat-istiadat, atau sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah. Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.

Budaya organisasi menurut Wibowo (2013: 19) adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, di mana keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua

sumber daya manusia dalam organisasi dalam mencapai kinerjanya.

Menurut Robbins (2008: 256), definisi budaya organisasi yaitu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lain. Mengacu pada pendapat Robbins tersebut, setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula.

Sedangkan menurut Yukl (2011: 49), budaya organisasi adalah keunikan cara kerja dan beraktivitas yang dimiliki oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

Robbins (2012:63) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh dimensi tersebut adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*inovation and risk taking*) yaitu seberapa besar organisasi

mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*) yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.
5. Berorientasi tim (*team orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
6. Agresifitas (*aggressiveness*) yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai.

7. Stabilitas (*stability*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want dalam Wibowo (2013: 370) yaitu: *mission and strategy* (misi dan strategi), *leadership and management effectiveness* (efektivitas kepemimpinan dan manajemen), *communications dan decision making* (komunikasi dan pengambilan keputusan), *knowledge and competence* (pengetahuan dan kompetensi), *business and organizational interventions* (intervensi bisnis dan organisasi), *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), *change readiness and management* (kesiapan perubahan dan manajemen).

Berdasarkan atas uraian mengenai budaya organisasi maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan

organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Mengubah budaya organisasi bukan perkara mudah, karena sekali budaya sudah terkristalisasi ke dalam masing-masing anggota organisasi dan tersistem dalam kehidupan organisasi, maka para anggota organisasi akan cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan apakah budaya organisasi tersebut. Dengan kata lain perubahan budaya hampir selalu berhadapan dengan *resistensi* para karyawan, sehingga perubahan budaya seringkali berjalan secara gradual dan membutuhkan waktu yang cukup lama.

BAB III

KONSEP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Di lingkungan masyarakat maupun dalam organisasi formal ataupun non formal, selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang mempunyai kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang mengatur orang lain. Biasanya orang yang seperti itu disebut pemimpin (*leader*) atau manajer (*manager*). Semua organisasi, apapun jenisnya, tentunya memerlukan seorang pemimpin atau manajer yang nantinya akan menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan atau manajemen (*management*).

Menurut Howard H. Hoyt, dalam Kartini Kartono (2005:129), bahwa : “Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.” Siagian (2002:62) menyatakan :

‘Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini