

Dampak Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dokter Spesialis dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di RSPAD Gatot Soebroto

Bambang Siswanto¹, Sandra Dewi², Erry Yudhya Mulyani³

^{1, 2, 3}Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Rumah Sakit, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia
Jalan Arjuna Utara No. 9 Kebon Jeruk Jakarta Barat
Korespondensi E-mail: erry.yudhya@esaunggul.ac.id

Submitted: Juli 2022, Revised: Agustus 2022, Accepted: September 2022

Abstract

This study aims to determine the effect of leadership style and organizational culture on the performance of specialist doctors with work motivation as an intervening variable. This study is a cross sectional study with 65 specialist doctors as respondents. Collecting data for the four variables (leadership style, organizational culture, performance of specialist doctors and work motivation) using a linkert scale of 1-5 points and as a test tool used descriptive statistical analysis with a three-box method approach which is divided into three scale ranges, namely T (High), S (Medium), and R (Low). The results of sub-structure 1 analysis prove the path equation $0.137(X1) + 0.569(X2) + 0.300(Z) + 0.158(\epsilon1)$ and the probability value simultaneously and partially shows a comparison of values <0.05 which means that simultaneously and partially leadership styles, organizational culture and work motivation have a positive and significant effect on performance. Sub structure 2 produces path equations $0.115(X1)+0.888(X2)+0.155(\epsilon2)$, and the comparison of probability values simultaneously and partially shows a comparison of values <0.05 which means that simultaneously and partially leadership style and organizational culture have an effect positive and significant on work motivation. The equation of the path of total influence shows the value of $0.172(X1) + 0.741(X2)$, meaning that work motivation has a positive role in mediating leadership style and organizational culture in improving the performance of specialist doctors.

Keyword: Leadership style, Organizational Culture, Performance, Work motivation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dokter spesialis dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian cross sectional dengan 65 dokter spesialis sebagai responden. Pengumpulan data untuk keempat variabel (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja dokter spesialis dan motivasi kerja) menggunakan skala linkert poin 1-5 dan sebagai alat uji digunakan analisa statistik deskriptif dengan pendekatan three box methode yang terbagi atas tiga rentang skala yaitu T (Tinggi), S (Sedang), dan R (Rendah). Hasil analisa sub struktur 1 membutuhkan persamaan jalur $0,137(X1) + 0,569(X2) + 0,300(Z) + 0,158(\epsilon1)$ dan nilai probabilitas secara simultan dan parsial menunjukkan perbandingan nilai $< 0,05$ yang berarti bahwa secara simultan dan parsial gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sub struktur 2 menghasilkan persamaan jalur $0,115(X1) + 0,888(X2) + 0,155(\epsilon2)$, dan perbandingan nilai probabilitas secara simultan dan parsial menunjukkan perbandingan nilai $< 0,05$ yang berarti bahwa secara simultan dan parsial gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Persamaan jalur pengaruh total menunjukkan nilai $0,172(X1) + 0,741(X2)$ berarti bahwa motivasi kerja berperan positif memediasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam peningkatan kinerja dokter spesialis.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja, Motivasi kerja

PENDAHULUAN

RSPAD GS yang merupakan rumah sakit militer terbesar di Indonesia, di era milenium dan digital serta sistem organisasi yang sudah modern, manajemen RSPAD GS masih menerapkan gaya kepemimpinan militer dan budaya militer dalam menjalankan roda organisasi, walaupun tidak

100% menerapkan gaya kepemimpinan militer dan budaya militer seperti satuan organisasi militer lainnya. Kepala RSPAD GS dalam melaksanakan tugas menggabungkan gaya kepemimpinan otokrat dan gaya kepemimpinan situasional tergantung keadaan dan perintah komando atas terhadap apa yang sedang terjadi khususnya dalam bidang

kesehatan dalam organisasi TNI AD atau secara nasional.

Berdasarkan fenomena dan hasil wawancara ditemukan permasalahan yang terjadi adalah tentang kinerja dokter spesialis yang merasa kurang nyaman atas gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter situasional dan budaya organisasi militer yang terkadang membebani dan mengganggu tugas pokok pelayanan profesi spesialis karena banyaknya kegiatan organisasi. Terdapat juga permasalahan tentang motivasi kerja, di mana sebagian dokter spesialis merasa tidak nyaman pindah ke RSPAD akibat aturan organisasi Puskesmas dalam hal TOA dan TOD, hal ini dikarenakan mereka sudah nyaman sebagai dokter di tempat tugas yang lama, pindah dengan golongan pangkat yang sama dan penghasilan yang belum jelas.

Secatinya kinerja merupakan catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Berardin & Russel, 2016), kinerja dapat dinilai melalui perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Deasler, 2017). Secara spesifik JCI (2014) menetapkan ukuran kinerja dokter berdasarkan aspek kemampuan memberikan asuhan pasien, memiliki pengetahuan medis, mampu belajar dan melakukan perbaikan berbasis sistem, mampu melakukan komunikasi terintegrasi, profesional dalam bekerja, dan taat pada prosedur yang berlaku dalam praktek medis.

Kinerja sendiri berhubungan langsung dengan cara pemimpin memberikan arahnya kepada anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi melalui kinerja anggotanya (Beauty & Aigbogun, 2022; Baig *et al.*, 2019), Satu cara memimpin yang dikenal adalah gaya kepemimpinan situasional di mana pada gaya ini pemimpin berupaya mengarahkan, melatih, mendorong, dan mendelegasikan anggotanya untuk turut serta dalam pencapaian tujuan organisasi melalui perilaku kerja anggotanya (Blanchard, Zirgami & Zirgami, 2013). Gaya kepemimpinan akan menjadi sebuah motivasi kerja bagi anggotanya dalam melaksanakan tugasnya (McCaferey & Reinoso, 2016; Boamah & Tremblay, 2018).

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2016). Budaya organisasi merupakan sebuah paham yang dianut bersama dengan tujuan menyelaraskan visi untuk tujuan bersama (Robbins, 2016). Faktor budaya organisasi menjadi sebuah permasalahan yang harus dipahami dengan benar oleh organisasi,

karena dalam budaya organisasi, dibentuk kesepahaman antar anggotanya untuk mengikuti nilai yang berlaku dalam organisasi dengan tujuan pencapaian hasil kerja yang maksimal (Lutans, 2016). Budaya organisasi wajib diimplementasikan dengan baik karena di dalamnya akan membentuk kerja sama antar anggota organisasi dalam mencapai tujuannya melalui kinerja dari pada anggotanya (Nungchim & Leihaothabam, 2016; Tomic *et al.*, 2016), dan budaya organisasi mampu menjadi pendorong karyawan dalam menjalankan tugasnya (Kuntz *et al.*, 2022; Labrague *et al.*, 2022).

Individu tidak terlepas tentang bagaimana cara pemenuhan kebutuhannya, hal tersebut merupakan sebuah motivasi yang mendorong individu untuk berbuat dalam pemenuhan kebutuhannya (Mathis & Jackson, 2016). Dalam sebuah keterlibatannya di organisasi, motivasi kerja akan menjadi sebuah intensitas, arah dan ketekunan individu untuk mencapai tujuannya (Robbins & Judge, 2017). Konsep dasar kebutuhan individu dikemukakan oleh Abraham Maslow, karena pada dasarnya individu melakukan sesuatu karena dorongan kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, penghargaan, dan aktualisasi diri. Suatu keadaan di mana individu termotivasi, akan membawa pada pencapaian kinerja yang maksimal (Nicolova, Caniels & Sverke, 2022; Lee, 2019).

Dari uraian di atas terlihat bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, walaupun beberapa penelitian tersebut tidak secara spesifik menggunakan dokter spesialis sebagai unit analisa, tetapi pada dasarnya dokter pun merupakan insan organisasi yang membantu organisasi mencapai tujuannya melalui perilaku kerjanya. Hal tersebut menjadi pembeda dengan penelitian ini, di mana dokter spesialis dijadikan unit analisa untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

METODE

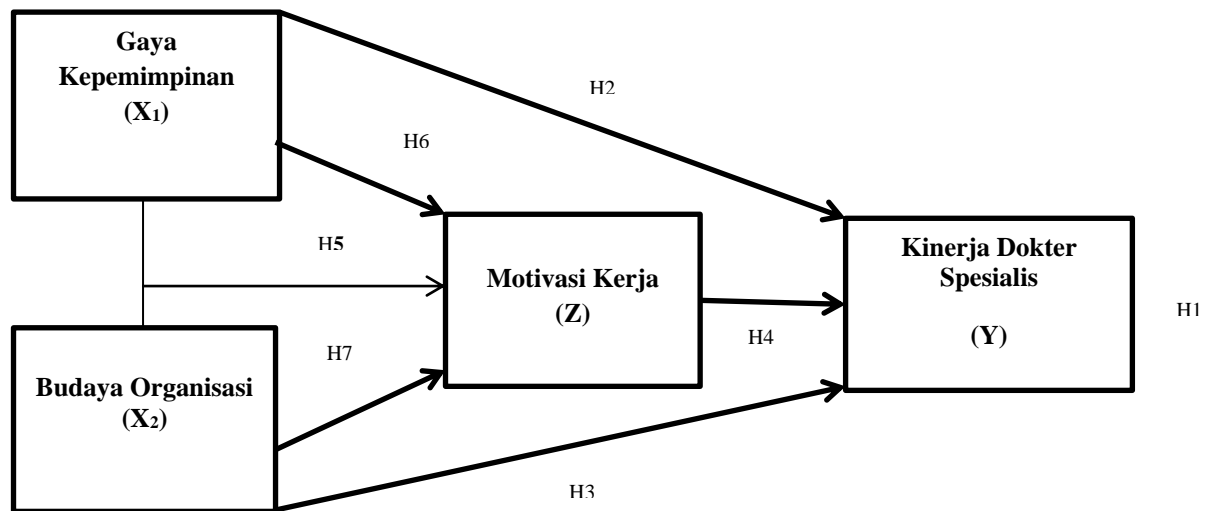
Penelitian ini memiliki desain *cross sectional study* dengan pendekatan kuantitatif. Unit analisa pada penelitian ini adalah dokter spesialis yang berstatus militer dan ASN yang berjumlah 194 personil. Teknik penentuan sampel dengan *probability sampling* di mana setiap populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Jumlah populasi sebanyak 194, dalam menentukan jumlah sampel digunakan 30% dari jumlah populasi sehingga didapatkan sampel

sebanyak 65 responden. Dalam teknik penyebaran kuesioner dilakukan dengan teknik *simple random sampling*.

Instrumen pada penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) yang akan diukur pengaruhnya terhadap kinerja (Y), dan diantara ketiga variabel tersebut adanya variabel intervening yaitu motivasi kerja (Z) yang akan berperan sebagai variabel pemediasi. Adapun masing-masing variabel tersebut mengadopsi indikator yang dikemukakan oleh; (1) gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard terdiri dari indikator memerintahkan, mengarahkan, mendorong dan mendelegasikan. (2) Budaya organisasi mengadopsi teori dari Hofstade dengan indikator *power distance, individualism vs collectivism, masculinisme vs feminisme, uncertainty avoidance, dan long-term orientation vs short-term orientation..* (3) Motivasi kerja mengadopsi teori hirarki kebutuhan dari Maslow dengan indikator kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, penghargaan dan aktualisasi diri. (4) Kinerja dokter spesialis mengadopsi indikator yang

dikemukakan JCI (2014) terdiri dari *patient care, medical/clinical knowledge, practice-based learning & improvement, interpersonal & communication skills, professionalism, systems based practice..*

Dalam pengumpulan data yang dibutuhkan untuk analisa atas ke empat variabel tersebut, digunakan kuesioner yang dibentuk sesuai dengan definisi operasional dan indikator masing-masing variabel dengan menggunakan skala linkert poin 1 – 5 dan sebagai alat uji digunakan analisa statistik deskriptif dengan pendekatan *three box method* yang terbagi atas tiga rentang skala yaitu T (Tinggi), S (Sedang) dan R (Rendah). Untuk mengungkap hipotesis penelitian yang telah dirumuskan, digunakan analisa path yang akan mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung, sehingga ditemukan pengaruh total yang akan menjawab peranan variabel intervening dalam memediasi peningkatan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, berikut digambarkan sebuah paradigma penelitian yang menghubungkan analisa atas pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat:



Gambar 1. Konstelasi Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	N=65	%
Jenis kelamin		
1. Laki-laki	43	66.0
2. Perempuan	22	34.0
Usia (tahun)		
1. ≤ 31 – 40	12	18.0
2. 41 – 50	29	45.0
3. > 50	24	37.0

Pendidikan terakhir		
1. Spesialis	45	69.0
2. Sub spesialis	20	31.0
3. Doktor	0	0.0
Status kepegawaian		
1. Militer	41	63.0
2. ASN (pegawai negeri)	24	37.0
Lama bekerja (Tahun)		
1. 0 – 5	11	17.0
2. 6 – 10	4	6.0
3. 11 – 15	17	26.0
4. > 15	33	51.0
Status pernikahan		
1. Belum menikah	5	8.0
2. Menikah	60	92.0

(1) Berdasarkan hasil analisa, jumlah responden untuk kriteria gender terbanyak adalah pada kategori pria dengan jumlah 43 responden dan persentase sebesar 66%, dan terendah pada kategori wanita dengan jumlah 22 responden dan persentase sebesar 34%, sehingga disimpulkan bahwa responden terbanyak dalam survey ini adalah berjenis kelamin pria. (2) Pada kriteria responden berdasarkan usia, rentang usia $\leq 31 - 40$ tahun berjumlah 12 responden dengan persentase 18%, rentang usia 41 – 50 tahun berjumlah 29 responden dengan persentase 45%, rentang usia >50 tahun berjumlah 24 responden dengan persentase sebesar 37%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak pada rentang usia 41 – 50 tahun dan terendah pada rentang usia $\leq 31 - 40$. (3) Pada kriteria pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan terakhir spesialis berjumlah 45 responden dengan persentase sebesar 69%,

pendidikan terakhir sub spesialis berjumlah 20 responden dengan persentase 31% dan pendidikan Doktor dengan persentase 0%. Sehingga disimpulkan bahwa responden tertinggi pada pendidikan terakhir spesialis dan terendah pada pendidikan terakhir Doktor. (4) Pada kriteria status kepegawaian, responden dengan status militer berjumlah 41 responden dengan persentase 63%, berstatus ASN berjumlah 24 responden dengan persentase 37%. Sehingga disimpulkan bahwa responden berdasarkan kepegawaian tertinggi adalah dengan status militer dan terendah. (5) ada kriteria status pernikahan, jumlah responden yang belum menikah sebanyak 5 responden dengan presentase 8% dan menikah dengan jumlah 60 responden dengan presentase 92%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada kriteria status pernikahan, responden tertinggi berstatus menikah dan terendah dengan status belum menikah.

Tabel 2.
Matriks Tanggapan Responden berdasarkan Analisa *Three Box Method*

No	Variabel	Posisi Tanggapan Responden			Perilaku
		Rendah	Sedang	Tinggi	
1	Gaya Kepemimpinan		*		Mendukung
2	Budaya Organisasi		*		Kondusif
3	Motivasi Kerja		*		Cukup
4	Kinerja		*		Baik

Berdasarkan tabel 2 di atas, diketahui (1) Variabel gaya kepemimpinan berada pada indeks sedang, berarti gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan, cukup mendukung kinerja dokter spesialis. (2) Variabel budaya organisasi berada pada kategori sedang, berarti implementasi budaya organisasi yang diterapkan manajemen cukup

kondusif membentuk kesepahaman nilai yang dianut bersama. (3) Variabel motivasi kerja berada pada indeks sedang, berarti karena faktor kebutuhan, dokter spesialis cukup termotivasi dalam bekerja. (4) Variabel kinerja berada pada indeks sedang, berarti dokter spesialis cukup mampu dalam memenuhi

standar pencapaian hasil kerja yang ditetapkan manajemen.

Tabel 3. Rangkuman Uji Hipotesis Pengaruh Langsung Sub Struktur 1

Persamaan	Koefisien	Uji Signifikansi	KD	Keterangan
$\rho_{yx_1} + \rho_{yx_2} + \rho_{yz} + \epsilon_1$	0,137+0,569+0,300+0,158	0,000 < 0,05	0,975	H1 Diterima
ρ_{yx_1}	0,137	0,002 < 0,05		H2 Diterima
ρ_{yx_2}	0,569	0,000 < 0,05		H3 Diterima
ρ_{yz}	0,300	0,026 < 0,05		H4 Diterima
Pengaruh Langsung Sub Struktur 2				
$\rho_{zx_1} + \rho_{zx_2} + \epsilon_2$	0,115+0,888+0,155	0,000 < 0,05	0,976	H5 Diterima
ρ_{zx_1}	0,115	0,004 < 0,05		H6 Diterima
ρ_{zx_2}	0,888	0,000 < 0,05		H7 Diterima

Tabel 4. Rangkuman Analisa Pengaruh Tidak Langsung

Persamaan	Koefisien Jalur	Keterangan
$\rho_{zx_1} \times \rho_{yz}$	0,0345	Motivasi kerja mampu memediasi secara positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja dokter spesialis
$\rho_{zx_2} \times \rho_{yz}$	= 0,266	Motivasi kerja mampu memediasi secara positif budaya organisasi terhadap keinerja dokter spesialis

Tabel 5. Rangkuman Analisa Pengaruh Total

Persamaan	Koefisien Jalur	Keterangan
$\rho_{yx_1} + (\rho_{zx_1} \times \rho_{yz})$	0,172	Gaya kepemimpinan mampu lebih besar meningkatkan kinerja dokter spesialis jika terlebih dahulu melalui motivasi kerja dibandingkan mempengaruhi secara langsung kinerja dokter spesialis
$\rho_{yx_2} + (\rho_{zx_2} \times \rho_{yz})$	0,741	Budaya organisasi mampu lebih besar meningkatkan kinerja dokter spesialis jika terlebih dahulu melalui motivasi kerja dibandingkan mempengaruhi secara langsung kinerja dokter spesialis

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil analisa menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, secara bersamaan berpengaruh langsung

positif terhadap kinerja dokter spesialis, dibuktikan persamaan jalur 0,137+0,569+0,300+0,158 yang berarti bahwa jika secara bersamaan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja ditingkatkan sebanyak 1 satuan, maka kinerja dokter spesialis akan meningkat sebanyak 0,137

melalui gaya kepemimpinan, 0,569 melalui budaya organisasi, 0,300 melalui motivasi kerja dan 0,158 melalui faktor lain yang tidak diteliti. Perbandingan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ menyimpulkan bahwa secara bersamaan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dokter spesialis, dan koefisien determinasi menunjukkan angka 0,975, yang berarti bahwa secara bersamaan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berkontribusi sebesar 97,5% dalam meningkatkan motivasi kerja, dan sisanya sebesar 2,5% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari (Beauty & Aigbogun, 2022; Baig *et al.*, 2019), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. budaya organisasi mampu mengarahkan anggotanya dalam mencapai prestasi kerja (Nungchim & Leihaothabam, 2016; Tomic *et al.*, 2016), dan motivasi menjadi sumber energi karyawan dalam memberikan prestasi kerjanya (Nicolova, Caniels & Sverke, 2022; Lee, 2019)..

Hasil ini menjadi pengungkap kesesuaian dari analisa *three box method* di mana gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berada pada indeks sedang serta kinerja dokter spesialis berada pada indeks sedang, yang berarti di saat dokter spesialis mempersepsikan kemampuan pimpinan memerintah, mengarahkan, mendukung dan mendelegasikan cukup baik dan mempersepsikan implementasi budaya organisasi yang diterapkan manajemen rumah sakit sudah cukup efektif, serta dukungan organisasi atas kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri cukup membuat mereka termotivasi, maka saat gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dianggap cukup efektif oleh dokter spesialis serta mereka cukup termotivasi atas dukungan dari organisasi, maka mereka akan menghasilkan peningkatan asuhan pasien, pengetahuan medis, pembelajaran dan perbaikan berbasis praktek, keterampilan interpersonal dan komunikasi, profesionalisme kerja serta praktek berbasis sistem dengan cukup baik.

Fenomena ini menjadi bukti kesesuaian teori yang menyatakan bahwa pengelolaan kinerja karyawan dalam pandangannya adalah proses yang dimiliki dan digerakkan oleh manajemen yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim kerja, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati tentang tujuan, standar dan persyaratan kompetensinya (Deasler, 2017). Artinya bahwa dalam upaya peningkatan kemampuan dokter

spesialis dalam asuhan pasien, pengetahuan medis, pembelajaran dan perbaikan berbasis praktek, keterampilan interpersonal dan komunikasi, profesionalisme kerja serta praktek berbasis sistem maka diperlukan upaya manajemen dalam membentuk kemampuan pemimpin yang mampu memerintah, mengarahkan, mendukung dan mendelegasikan serta membentuk budaya organisasi yang dapat mendorong para dokter spesialis untuk terlibat efektif dalam pencapaian tujuan organisasi dengan cara memberikan dukungan organisasi berupa pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri. Jika seluruh aspek yang terkandung dalam gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dapat mencapai efektivitas nya, maka upaya dokter spesialis dalam peningkatan kinerja nya akan terus meningkat.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil analisa menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dokter spesialis, dibuktikan koefisien jalur bernilai 0,137 dan perbandingan nilai probabilitas $0,002 < 0,05$. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari (Beauty & Aigbogun, 2022; Baig *et al.*, 2019) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil ini menjadi pengungkap kesesuaian dari analisa *three box method* di mana gaya kepemimpinan berada pada indeks sedang serta kinerja dokter spesialis berada pada indeks sedang, yang berarti di saat dokter spesialis mempersepsikan kemampuan pimpinan dalam memerintah, mengarahkan, mendukung dan mendelegasikan cukup efektif, maka para dokter spesialis akan menghasilkan peningkatan asuhan pasien, pengetahuan medis, pembelajaran dan perbaikan berbasis praktek, keterampilan interpersonal dan komunikasi, profesionalisme kerja serta praktek berbasis sistem dengan cukup baik.

Tetapi hasil analisa ini bertentangan dengan fenomena awal yang dikemukakan oleh responden, di mana beberapa dokter spesialis menyatakan kurang setuju dengan gaya kepemimpinan militer yang bersifat otoriter karena bersifat kaku, kurang komunikatif dan tidak bisa dibantah sehingga membuat mereka tidak nyaman dalam menjalankan fungsinya sebagai dokter spesialis, tetapi kenyataannya melalui hasil analisa didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berjalan dengan efektif sehingga mampu meningkatkan kinerja para dokter spesialis.

Fenomena ini menjadi dasar ditemukannya kebenaran teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Robbins, 2016). Artinya bahwa di saat pemimpin mampu secara efektif mengimplementasikan kemampuan dalam memerintah, mengarahkan, mendukung dan mendelegasikan cara kerja dokter, maka hal tersebut akan membentuk keterlibatan dokter dalam pencapaian tujuan organisasi dengan cara meningkatkan kemampuannya dalam asuhan pasien, pengetahuan medis, pembelajaran dan perbaikan berbasis praktek, keterampilan interpersonal dan komunikasi, profesionalisme kerja serta praktek berbasis sistem.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil analisa menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dokter spesialis, dibuktikan koefisien jalur sebesar 0,569 dan perbandingan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari budaya organisasi mampu mengarahkan anggotanya dalam mencapai prestasi kerja (Nungchim & Leihaothabam, 2016; Tomic *et al.*, 2016).

Hasil ini menjadi pengungkap kesesuaian dari analisa *three box method* di mana budaya organisasi berada pada indeks sedang serta kinerja dokter spesialis berada pada indeks sedang, yang berarti di saat dokter spesialis mempersepsikan implementasi budaya organisasi yang diterapkan manajemen rumah sakit sudah cukup efektif, maka efektivitas implementasi budaya organisasi akan menghasilkan peningkatan asuhan pasien, pengetahuan medis, pembelajaran dan perbaikan berbasis praktek, keterampilan interpersonal dan komunikasi, profesionalisme kerja serta praktek berbasis sistem dengan cukup baik.

Hasil analisa ini bertentangan dengan fenomena awal tentang budaya organisasi dalam membentuk kinerja para dokter spesialis, sebelumnya mereka berpendapat bahwa mereka kurang setuju terhadap banyaknya kegiatan budaya militer yang diterapkan di RSPAD Gatot Soebroto yang melibatkan mereka, di mana hal tersebut dapat berdampak pada penambahan beban kerja dan mengganggu kinerjanya dalam memberikan pelayanan sesuai spesialisnya, tetapi dari hasil analisa menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi berjalan cukup efektif sehingga mampu meningkatkan kinerja para dokter spesialis.

Fenomena ini menjadi pembuktian kebenaran teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2016). Artinya bahwa di saat implementasi budaya organisasi yang didelegasikan manajemen atas dasar *power distance, collectivism & individualis, feminity & masculinity, uncertainty avoidance* dan *long-term orientation vs short-term orientation* sesuai dengan harapan para dokter spesialis, maka kesesuaian aspek-aspek tersebut akan membentuk peningkatan dokter dalam pencapaian tujuan organisasi dengan cara meningkatkan kemampuannya dalam asuhan pasien, pengetahuan medis, pembelajaran dan perbaikan berbasis praktek, keterampilan interpersonal dan komunikasi, profesionalisme kerja serta praktek berbasis sistem.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil analisa menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dokter spesialis, dibuktikan koefisien jalur bernilai 0,300 dan uji signifikansi menunjukkan perbandingan nilai probabilitas $0,026 < 0,05$. Selain itu diketahui juga bahwa motivasi kerja berperan positif dalam memediasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dokter sehingga efek mediasinya mampu meningkatkan kinerja dokter sebesar 0,172 melalui gaya kepemimpinan dan 0,741 melalui budaya organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari (Nicolova, Caniels & Sverke, 2022; Lee, 2019). yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil ini menjadi pengungkap kesesuaian dari analisa *three box method* di mana motivasi kerja berada pada indeks sedang serta kinerja dokter spesialis berada pada indeks sedang, yang berarti di saat dokter spesialis cukup termotivasi dengan dukungan organisasi atas kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi dirinya, maka persepsi tersebut akan membuat peningkatan asuhan pasien, pengetahuan medis, pembelajaran dan perbaikan berbasis praktek, keterampilan interpersonal dan komunikasi, profesionalisme kerja serta praktek berbasis sistem dengan cukup baik. Selain itu, efektivitas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi akan lebih tinggi dalam meningkatkan kinerja dokter spesialis di saat para dokter tersebut merasa cukup termotivasi atas dukungan yang diberikan organisasi kepadanya.

Hasil analisa tersebut menjadi sebuah pertentangan dengan fenomena awal, di mana motivasi para dokter spesialis berada pada 2 golongan tingkat rendah dan tinggi. Golongan

bermotivasi rendah karena mereka beralasan terpaksa bergabung dengan RSPAD Gatot Soebroto atas perintah dan aturan organisasi dengan adanya sistem *tour of area* dan *tour of duty* yang dilakukan, sehingga sebagian mereka ada yang merasa tidak nyaman, seperti sudah merasa enak dan nyaman di RS yang lama di daerah, pindah ke RSPAD Goatot Soebroto dengan pangkat yang selevel di tempat sebelumnya, atau penghasilan yang berbeda jauh dengan di tempat yang lama di daerah sebelumnya, serta jauh dan pisah dari keluarga. Tetapi pada kenyataannya, hasil analisa membuktikan bahwa motivasi kerja para dokter spesialis berada pada level termotivasi, sehingga dengan keadaan termotivasi, mampu meningkatkan kinerjanya di RSPAD Gatot Soebroto.

Fenomena tersebut menjadi pengungkap kebenaran teori teori motivasi dari Abraham Maslow yang menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat prestensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari luar individu dan kekuatan motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Artinya dengan adanya dukungan organisasi berupa pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri, maka efektivitas gaya kepemimpinan dan implementasi budaya organisasi mampu membentuk keterlibatan dokter spesialis lebih tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan menampilkan kemampuan mereka mencapai prestasi kerja melalui peningkatan asuhan pasien, pengetahuan medis, pembelajaran dan perbaikan berbasis praktek, keterampilan interpersonal dan komunikasi, profesionalisme kerja serta praktek berbasis sistem.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisa menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersamaan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, dibuktikan persamaan jalur $0,115+0,888+0,155$ yang berarti bahwa jika secara bersamaan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi ditingkatkan sebanyak 1 satuan, maka motivasi kerja akan meningkat sebanyak 0,115 melalui gaya kepemimpinan, 0,888 melalui budaya organisasi, dan 0,155 melalui faktor lain yang tidak diteliti. Perbandingan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ menyimpulkan bahwa secara bersamaan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi ker. Koefisien

determinasi menunjukkan angka 0,976 yang berarti bahwa secara bersamaan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berkontribusi sebesar 97,6% dalam meningkatkan motivasi kerja, dan sisanya sebesar 2,4% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari (McCaferey & Reinoso, 2016; Boamah & Tremblay, 2018) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan penelitian dari (Kuntz *et al.*, 2022; Labrague *et al.*, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil ini menjadi pengungkap kesesuaian dari analisa *three box method* di mana gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berada pada indeks sedang, yang berarti di saat dokter spesialis mempersepsikan kemampuan pimpinan memerintah, mengarahkan, mendukung dan mendelegasikan cukup baik, serta mempersepsikan implementasi budaya organisasi yang diterapkan manajemen rumah sakit sudah cukup baik, maka kedua variabel tersebut akan membuat para dokter spesialis cukup termotivasi atas kedua hal tersebut dalam pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri.

Keadaan tersebut menjadi pengungkap kebenaran teori yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2017), artinya bahwa di saat perilaku pemimpin dan implementasi budaya organisasi mampu membangkitkan serta menjadi haluan para dokter spesialis, maka akan membentuk dorongan bagi mereka untuk terlibat dalam operasional organisasi, karena pada dasarnya mereka bekerja karena adanya kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisa menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dibuktikan koefisien jalur sebesar 0,115 dan perbandingan nilai probabilitas $0,004 < 0,05$ Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari (McCaferey & Reinoso, 2016; Boamah & Tremblay, 2018) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil ini menjadi pengungkap kesesuaian dari analisa *three box method*, di mana gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berada pada indeks sedang, yang berarti di saat dokter spesialis mempersepsikan kemampuan pimpinan memerintah, mengarahkan, mendukung dan mendelegasikan cukup baik, maka dokter spesialis merasa dukungan organisasi berupa pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri berada pada tingkat cukup memotivasi para dokter spesialis.

Tetapi hasil analisa bertentangan dengan fenomena awal pada wawancara kepada responden mengenai pendapatnya atas kepemimpinan situasional yang diterapkan di RSPAD Gator Soebroto, di mana dalam wawancara tersebut, responden menyatakan kurang setuju dengan gaya kepemimpinan militer yang bersifat otoriter karena bersifat kaku, kurang komunikatif dan tidak bisa dibantah, tetapi kenyataan pada hasil survey, gaya kepemimpinan berada pada indeks sedang, di mana gaya kepemimpinan otoriter yang diterapkan, berjalan secara efektif sehingga mampu meningkatkan motivasi mereka dalam menjalankan tugasnya sebagai dokter spesialis.

Fenomena ini pun menjadi pengungkap kebenaran teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah segala sesuatu yang dilakukan seorang pemimpin yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan kesejahteraan karyawan dan organisasi di mana kepercayaan sering kali menjadi kunci untuk posisi kepemimpinan sebagai kepercayaan adalah fundamental bagi segala macam kelompok manusia yang terorganisir, baik dalam pendidikan, bisnis, militer, agama, pemerintah, atau organisasi internasional (Schein, 2017). Artinya bahwa di saat pimpinan mampu menerapkan kemampuannya dalam memerintah, mengarahkan, mendukung dan mendelegasikan, maka aspek-aspek tersebut akan menjadi dorongan bagi dokter spesialis dalam meningkatkan kesadarannya akan kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisa menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dibuktikan koefisien jalur bernilai 0,888 dan perbandingan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari (Kuntz *et al.*, 2022; Labrague *et al.*, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil ini menjadi pengungkap kesesuaian dari analisa *three box method* di mana budaya organisasi dan motivasi kerja berada pada indeks sedang, yang berarti di saat dokter spesialis mempersepsikan budaya organisasi yang diimplementasikan manajemen rumah sakit atas dasar aspek *power distance, collectivism & individualis, femininity & masculinity, uncertainty avoidance* dan *long-term orientation vs short-term orientation* cukup efektif, maka akan membuat para dokter spesialis cukup termotivasi dalam menyadari kebutuhannya akan kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri.

Hasil analisa bertentangan dengan fenomena awal mengenai budaya organisasi yang diterapkan melalui budaya militer yang bersifat hirarki, responden beranggapan bahwa budaya tersebut menjadi alasan ketidakpuasan mereka, karena yang berpangkat lebih senior akan melimpahkan pekerjaannya ke junior, untuk jadwal operasi elektif biasanya para dokter senior akan mengambil jatah pada pagi dan siang hari, sedangkan junior akan mendapat jadwal sore dan malam hari. Tetapi pada kenyataannya dari hasil analisa menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan, mampu secara efektif memotivasi mereka dalam menjalankan tugasnya, sehingga implementasi budaya organisasi mampu meningkatkan motivasi kerja dokter spesialis.

Fenomena ini menjadi sebuah pengungkap kebenaran teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins, 2016). Artinya bahwa jika aspek *power distance, collectivism & individualis, femininity & masculinity, uncertainty avoidance* dan *long-term orientation vs short-term orientation* dapat diimplementasikan dengan memenuhi kesesuaian harapan para dokter spesialis akan hal tersebut, maka persepsi tersebut akan mendorong peningkatan kesadaran para dokter spesialis atas kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan aktualisasi diri.

KESIMPULAN

Motivasi kerja berperan positif dalam memediasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dokter spesialis. Sehingga saat melalui motivasi kerja, maka gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mampu lebih besar dalam meningkatkan kinerja dokter spesialis, dibandingkan jika tanpa adanya peranan motivasi kerja memediasi hubungan diantaranya.

SARAN

Disarankan kepala RSPAD Gatot Subroto memberikan pelatihan kepemimpinan yang berhubungan dengan cara memerintah kepala departemen dan kepala instalasi yang membawahi dokter spesialis, dengan tujuan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memberi tahu apa yang diharapkan oleh organisasi, memutuskan apa yang harus dilakukan, serta memberikan perintah sesuai dengan situasi yang terjadi kepada dokter spesialis. Menetapkan konsistensinya dalam orientasi jangka panjang dan pendek secara terstruktur, dengan cara menetapkan pelayanan sesuai dengan standar yang berlaku di dunia kedokteran, agar dokter spesialis melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan wewenangnya. Menetapkan sistem kompensasi yang berstandar pada keadilan distributif dan prosedural dengan memberikan jasa medis yang sesuai dalam bentuk remunerasi, penghargaan berupa kenaikan pangkat yang tepat waktu, memberikan kesempatan dan membiayai dokter spesialis untuk ikut kursus, memberikan kesempatan menjabat sesuai kompetensinya dan memberikan fasilitas jabatan yang baik. Memberikan pelatihan kepada dokter spesialis yang berkaitan dengan tata cara melaksanakan ketentuan yang ada pada *medical staff by laws*, pengisian dokumen rekam medis pasien dengan lengkap, tepat dan relevan, serta tentang tata cara kerja yang sesuai dengan standar prosedur operasional yang berlaku.

REFERENSI

Beauty, M & O. Aigbogun.(2022). Effects of leadership styles on employee performance: A case study of turnall holdings LTD, Harare. *International journal of academic research in business & social science*, 12(1), 290-305.

Baig, S.A., S. Iqbal., M. Abrar., I.A. Baig., F. Amjad., M.Z. Rehan. (2019). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total quality management & business excellence*, 32(9), 1-10.

Bernardin, H.J & J.E.A. Russel. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.

Blanchard, K.H., P. Zircami & D. Zircami. (2013). *Leadership and the one minute manager updated edition: Increasing effectiveness*

through situational leadership II. New York: William Morrow Publisher.

Boamah, S,A & P. Tremblay. (2018). Examining the factor structure of the MLQ transactional and transformational leadership dimensions in nursing context. *Wetren journal of nursing research*, 41(5), 2 743-761.

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management, 8th edition*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

JCI. (2014). *National patient safety goals*.

Kreitner, R & A. Kinicki. (2016). *Organizational behavior*. New York: McGraww Hill.

Kuntz, L., N. Scholten., H. Wilhhelm., M. Wittland & H.A. Hillen. (2018). The benefits of agreeing on what matters most: Work motivation mediate the effect of interprofessional collaboration on safety climate in neonatal intensive care units. *Helath care management review*, 1(1), 1-11.

Labrague, L.J., S. Al Sabei., O. Al Wajfah., R. Anu Al Rub & I Burney. (2022). Work motivation as a mediator in the relationship between interprofessional collaboration, patient safety outcomes and job satisfaction among nurses. *Jurnal of nursing management*, 30(1), 268-278.

Lee, H.W. (2019). Performance-based human resource management and federal employee's motivation: Moderating roles of goal-clarifying intervention, Appraisal fairness, and feedback satisfaction. *Review of public personnel administration*, 39(3), 323-348.

Luthans, Fred. (2016). *Organizational behavior: an evidence based approach*. USA: McGraw-Hill.

Mathis, L R & J.H. Jackson. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

McCaferey, R & H, Reinoso. (2016). Transformational leadership: A model for advanced practice holistic nurses. *Journal of holistic nursing*, 35(4), 397-404.

Nikolova, I., M.C.J. Caniels & M. Sverke. (2022). Qualitative job insecurity and extra-role behaviours: The moderating role of work motivation and perceived investment in

- employee development. *Economic & industrial deocracy*, 1(1), 1-26.
- Nungchim, B.N & J.K.S. Leihaothabam. (2016). Impact of organizational culture on the effectiveness of organizations: A case study of some service sector organizations in Manipur. *Jindal journal of business research*, 11(1), 44-54.
- Robbins, S.P. (2016). *Organizational Behaviour*. New Jersey, Prentice Hall.
- Robbins, S.P & T.A. Judge. (2017). *Organizational Behaviour*. New Jersey, Prentice Hall.
- Schein, E.H. (2017). *Organizational culture and leadership*. California: Jossey-Bass, Inc.
- Tomic, B., V.S. Brkic., S. Karapetrovic., S. Pokrajac., D.D. Milanovic., B. Babic & T. Djurdjevic. (2016). Organizational culture, quality improvement tools and methodologies, and business performance of a supply chain. *Journal of engineering manufacture*, 231(13), 2430-2442.