



## **Gaya kepemimpinan dan dampaknya pada perilaku perawat di rumah sakit: Sebuah mini review**

### ***Leadership styles and their impacts on nurses' behaviour in hospitals: A mini review***

**Imelda Astri Bria\*, Aryo Dewanto**

Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

#### **Abstrak**

**Tujuan** – Perilaku perawat merupakan faktor penentu utama kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit.

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku, kinerja dan kesejahteraan psikologis perawat. Mini review ini menganalisis dampak berbagai gaya kepemimpinan terhadap perilaku perawat berdasarkan temuan penelitian terkini.

**Desain/metodologi/pendekatan** – Pencarian literatur dilakukan melalui basis data Proquest, Scopus dan EBSCO menggunakan kata kunci "leadership style," "hospital," "healthcare," "effect," dan "outcome."

Dari 62 artikel yang diidentifikasi, 15 artikel memenuhi kriteria inklusi (2022–2025, bahasa Inggris / Indonesia, konteks rumah sakit) dan dianalisis secara tematik.

**Temuan** – Hasil analisis mengidentifikasi enam tema utama : (1) kepemimpinan transformasional dan servant leadership meningkatkan kinerja dan pemberdayaan perawat, (2) kepemimpinan suportif menurunkan *turnover* dan *burnout*, sementara kepemimpinan toksik meningkatkan tekanan psikologis, (3) *authentic* dan *servant leadership* memperkuat praktik etis dan *patient centered care*, (4) *digital transformational leadership* meningkatkan keterampilan organisasi dan keberlanjutan, (5) *safety leadership* meningkatkan perilaku aman dan menurunkan stres kerja, (6) kepemimpinan inklusif meningkatkan adaptabilitas organisasi multikultural.

**Keterbatasan penelitian** – Mini review ini memiliki keterbatasan berupa jumlah artikel yang terbatas (15 dari 62 studi) dengan rentang publikasi 2022-2025 dan dominasi *desain cross-sectional*, sehingga membatasi representativitas hasil dan kemampuan menarik kesimpulan kausalitas. Selain itu, kriteria inklusi yang hanya menyertakan artikel berbahasa Inggris dan Indonesia serta minimnya representasi konteks budaya lokal Indonesia dapat menimbulkan bias publikasi dan membatasi generalisasi temuan pada setting rumah sakit dengan karakteristik budaya tertentu.

**Implikasi** – Temuan ini berimplikasi pada perlunya rumah sakit mengembangkan program pelatihan kepemimpinan terstruktur khususnya transformasional, autentik, dan *servant leadership*, disertai evaluasi berkala menggunakan instrumen valid serta penegakan kebijakan *zero tolerance* terhadap kepemimpinan toksik. Pada tataran pendidikan, diperlukan kurikulum berbasis kompetensi yang mengintegrasikan etika profesional dan pembelajaran berbasis pengalaman, sementara penelitian selanjutnya perlu mengeksplorasi dampak longitudinal kepemimpinan dalam konteks budaya Indonesia serta evaluasi implementasi program pengembangan kepemimpinan di rumah sakit nasional.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Perilaku Perawat, Kinerja, Kesejahteraan Psikologis, Rumah Sakit

#### **Abstract**

**Purpose** – *Nurse behavior is a key determinant of the quality of healthcare services in hospitals. Leadership style plays a crucial role in shaping nurses' behavior, performance, and psychological well-being. This mini-review examines the impact of various leadership styles on nurse behavior, drawing on recent research findings.*

**Design/methodology/approach** – A literature search was conducted in ProQuest, Scopus, and EBSCO using the keywords "leadership style," "hospital," "healthcare," "effect," and "outcome." Of the 62 articles identified, 15 met the inclusion criteria (2022–2025, English/Indonesian, hospital context) and were analyzed thematically.

**Findings** – The analysis identified six main themes: (1) transformational and servant leadership improve nurse performance and empowerment; (2) supportive leadership reduces turnover and burnout, while toxic leadership increases psychological distress; (3) authentic and servant leadership strengthen ethical practices and patient-centered care; (4) digital transformational leadership improves organizational skills and sustainability; (5) safety leadership improves safe behaviors and reduces work stress; and (6) inclusive leadership improves the adaptability of multicultural organizations.

**Research limitations** – This mini-review is limited by the small number of articles (15 out of 62 studies) published between 2022 and 2025 and the predominance of cross-sectional designs, which limits the representativeness of the results and the ability to draw causal conclusions. Furthermore, the inclusion criteria, which limited the study to articles in English and Indonesian, and the limited representation of the local Indonesian cultural context may introduce publication bias and limit the generalizability of the findings to hospital settings with specific cultural characteristics.

**Implications** – These findings suggest that hospitals develop structured leadership training programs, specifically in transformational, authentic, and servant leadership, accompanied by regular evaluation using valid instruments and the enforcement of a zero-tolerance policy against toxic leadership. At the educational level, a competency-based curriculum that integrates professional ethics and experiential learning is needed. Further research should explore the longitudinal impact of leadership within the Indonesian cultural context and evaluate the implementation of leadership development programs in hospitals nationwide.

**Keywords:** Leadership Style, Nurse Behavior, Performance, Psychological Well-being, Hospital

#### Histori Artikel:

Diterima: 5 Desember 2025, Direvisi: 23 Desember 2025, Disetujui: 27 Desember 2025, Dipublikasi: 6 Januari 2026.

#### \*Penulis Korespondensi:

imeda\_astri78@student.ub.ac.id

#### DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.999>

## PENDAHULUAN

Perilaku perawat di rumah sakit merupakan salah satu faktor penentu utama kualitas pelayanan kesehatan karena jumlah perawat merupakan jumlah terbanyak dari profesi lain dan paling lama kontak dengan klien (Maweikere, Manampiring, 2021). Selain itu, perawat juga memiliki peran sentral dalam menjalin interaksi yang berkesinambungan dengan pasien, mulai dari proses pengkajian kebutuhan pasien, pemberian edukasi kesehatan, pelaksanaan asuhan keperawatan, hingga pemantauan kondisi pasien secara terus-menerus. Menurut Kwame & Petrucka (2021), komunikasi yang efektif antara perawat dan pasien merupakan inti dari pelayanan keperawatan yang berpusat pada pasien (*patient-centered care*), karena melalui interaksi tersebut perawat dapat memahami kebutuhan individu pasien, meningkatkan kepercayaan, serta berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pelayanan rumah sakit. Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian (Irawati; Vitaliati, 2024) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya keselamatan pasien yang dibangun oleh tenaga kesehatan dengan tingkat kepuasan pasien. Hal ini menegaskan bahwa perilaku dan kinerja tenaga kesehatan, khususnya perawat yang berinteraksi secara langsung dengan pasien, tidak hanya berpengaruh terhadap aspek keselamatan pasien, tetapi juga pada persepsi kepuasan

mereka terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Oleh karena itu, pasien dapat menilai secara langsung kualitas layanan dari kinerja mereka.

Perilaku perawat dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif di rumah sakit, karena pemimpin berfungsi sebagai pengarah, penggerak dan pemberi motivasi bagi staf di berbagai unit kerja. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Agustina et al. (2025), berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas, loyalitas, perilaku kerja inovatif dan komitmen tenaga kesehatan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, dukungan emosional, serta stimulasi intelektual kepada bawahan. Pemimpin dengan gaya ini mampu menumbuhkan budaya kerja kolaboratif, meningkatkan motivasi kerja, dan menciptakan lingkungan yang berorientasi pada mutu pelayanan, sehingga kinerja individu maupun organisasi rumah sakit dapat berkembang secara optimal. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan akan mempengaruhi bagaimana perawat merespon tuntutan pekerjaan dan berinteraksi dengan pasien maupun rekan sejawat, sehingga menjadi dasar penting dalam memahami bagaimana variasi gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja perawat.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan. Misalnya gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan komitmen organisasi melalui komunikasi yang inspiratif dan pemberdayaan staf (Eliyana & Ma, 2019). Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih berorientasi pada mekanisme penghargaan dan hukuman untuk menjaga kinerja sesuai standar organisasi (Putu et al., 2019). Di sisi lain, gaya kepemimpinan situasional menekankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan pendekatannya berdasarkan tingkat kesiapan, kemampuan dan motivasi individu yang dipimpinnya, sehingga meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja perawat (Heryyanoor et al., 2020). Dengan demikian baik transformasional, transaksional, maupun situasional, memiliki pengaruh yang berbeda terhadap perilaku dan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan kesehatan. Perbedaan gaya kepemimpinan tersebut dapat menimbulkan variasi dalam tingkat kinerja staf, keterlibatan kerja, serta komitmen organisasi terhadap tujuan pelayanan.

Dengan mempertimbangkan beragam hasil penelitian tersebut, kajian literatur sangat diperlukan untuk memahami secara komprehensif bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku perawat di rumah sakit. Mini review ini bertujuan untuk mengkaji dampak berbagai gaya kepemimpinan terhadap perilaku perawat di rumah sakit berdasarkan temuan penelitian terkini, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai dinamika kepemimpinan dan praktik keperawatan dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan modern.

## **METODE**

Mini review ini disusun dengan menggunakan pendekatan naratif terstruktur dengan mengikuti prinsip pelaporan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020. Pencarian literatur dilakukan pada 1 - 10 November 2025 melalui basis data ProQuest, Scopus, dan EBSCO. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci: "Leadership style", "hospital", "healthcare", "effect", "consequences", "impact" dan "outcome" dengan operator Boolean AND dan OR. Contoh bentuk string pencarian adalah ("Leadership style") AND ("hospital" OR "healthcare") AND ("effect" OR "consequences" OR "impact" OR "outcome").

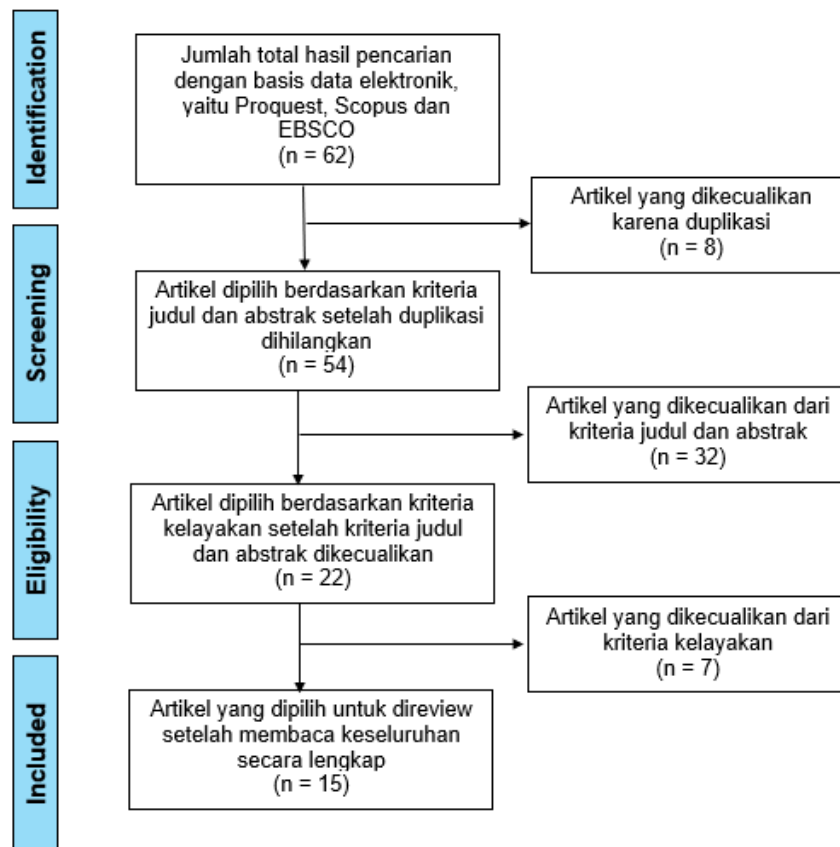
Kriteria inklusi untuk mini review ini mencakup artikel penelitian asli atau systematic review yang dilakukan di lingkungan rumah sakit dan membahas hubungan antara gaya

kepemimpinan dengan perilaku, kinerja, atau kesejahteraan psikologis perawat. Artikel yang dipilih harus terbit antara tahun 2022–2025 serta tersedia dalam bahasa Inggris atau Indonesia dengan akses teks lengkap. Dengan demikian, semua studi yang masuk benar-benar relevan, terbaru, dan dapat dianalisis secara menyeluruh.

Kriteria eksklusi dalam pencarian literatur ini mencakup tiga hal. Pertama, penelitian yang membahas tenaga kesehatan selain perawat tidak dimasukkan karena tidak sesuai dengan fokus kajian. Kedua, artikel yang hanya berisi konsep atau opini tanpa data empiris juga dikeluarkan agar analisis tetap berbasis bukti. Ketiga, studi yang dilakukan di luar lingkungan organisasi layanan kesehatan tidak diikutsertakan karena konteksnya tidak relevan dengan topik yang diteliti. Dengan kriteria ini, literatur yang digunakan benar-benar sesuai dan mendukung tujuan penelitian.

Dari proses pencarian, diperoleh 62 artikel yang kemudian melalui tahap penyaringan judul dan abstrak, sehingga tersisa 22 artikel untuk penilaian kelayakan isi penuh. Setelah menilai kesesuaian dengan kriteria inklusi, 15 artikel akhirnya dimasukkan ke dalam proses analisis (Gambar 1). Analisis data dilakukan secara tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi pola temuan terkait jenis gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap perilaku perawat dengan pendekatan manual terstruktur. Proses *coding* dilakukan oleh penulis utama melalui beberapa tahapan. Pertama, *open coding* untuk mengidentifikasi konsep utama dari setiap artikel. Kedua, *axial coding* untuk mengelompokkan kode ke dalam kategori yang lebih luas. Ketiga, *selective coding* untuk menyusun tema utama. Dalam review ini diintegrasikan ke dalam 6 tema utama sebagaimana disajikan pada bagian hasil dan pembahasan. Proses ini didukung dengan tabel matriks di Microsoft Excel untuk menjaga konsistensi dan transparansi analisis. Tema tersebut ditetapkan melalui diskusi dan peninjauan ulang seluruh artikel.

## Diagram PRISMA



Gambar 1. Diagram PRISMA

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Mini review ini mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam konteks pelayanan keperawatan di rumah sakit serta dampaknya terhadap perilaku perawat. Berdasarkan analisis terhadap 15 studi yang memenuhi kriteria inklusi, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya mempengaruhi aspek teknis dalam pelaksanaan tugas keperawatan, tetapi juga berpengaruh pada dimensi psikologis, sosial dan profesional perawat. Variasi gaya kepemimpinan menunjukkan perbedaan dalam cara pemimpin membangun hubungan kerja, memberikan arahan, serta mendorong keterlibatan dan komitmen staf. Secara keseluruhan, temuan studi-studi tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif memainkan peran kunci dalam membentuk perilaku perawat, baik dalam konteks kinerja, kesejahteraan psikologis, maupun orientasi nilai profesional. Untuk memberikan pemahaman yang lebih terstruktur, hasil mini review ini disajikan ke dalam 6 tema utama sebagai berikut :

### 1. Kinerja, Kompetensi dan Empowerment Perawat

Temuan pada beberapa studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu, kompetensi profesional, serta pemberdayaan (*empowerment*) perawat di lingkungan rumah sakit. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan visi, inspirasi dan pemberdayaan anggota tim, terbukti mampu memperkuat kolaborasi antar perawat, meningkatkan akses terhadap informasi dan peluang pengembangan profesional, serta memperkuat kekuatan kelompok keperawatan (*nursing group power*) yang mendukung pengambilan keputusan klinis (Kadosh & Rozani, 2025). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dikaitkan dengan peningkatan kinerja melalui pembentukan budaya organisasi yang positif, peningkatan kepuasan kerja, serta kedisiplinan kerja, terutama pada perawat dengan pengalaman yang lebih tinggi (Melani et al., 2025).

Sementara itu, studi lainnya menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional berbasis *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* dapat meningkatkan kompetensi karier perawat melalui fleksibilitas strategis sebagai mediator, yang memperkuat kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan tuntutan layanan (Diab et al., 2025). Di sisi lain, gaya kepemimpinan *servant leadership* memberikan dampak positif terhadap perilaku inovatif dan kinerja perawat melalui dukungan moral, kepercayaan dalam hubungan kerja, dan peningkatan kolaborasi tim (Saavedra et al., 2025). Dengan demikian, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan dan pengembangan individu berkontribusi langsung dalam meningkatkan kapasitas profesional dan kinerja perawat di rumah sakit. Ringkasan temuan mini review disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1.** Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja, Kompetensi dan *Empowerment* Perawat

Gaya Kepemimpinan	Temuan Utama	Sumber
<i>Transformational Leadership</i>	Meningkatkan <i>nursing group power</i> , kolaborasi, dan kepuasan kerja melalui akses terhadap informasi dan peluang. Menjelaskan variasi kekuatan kelompok perawat.	Kadosh & Rozani (2025), <i>Nursing in Critical Care</i>
<i>Transformational Leadership</i>	Meningkatkan kinerja perawat melalui budaya organisasi, <i>job satisfaction</i> dan disiplin kerja. Efek lebih kuat pada perawat berpengalaman.	Melani et al. (2025), <i>J. Appl. Bioanal.</i>

Gaya Kepemimpinan	Temuan Utama	Sumber
<i>Transformational Leadership (MLQ)</i>	Memperkuat <i>career competencies</i> perawat melalui <i>strategic flexibility</i> sebagai mediator, berlandaskan <i>Resource-Based Theory</i> .	Atalla et al. (2025), <i>BMC Nursing</i>
<i>Servant Leadership</i>	Memperkuat perilaku inovatif dan kinerja perawat melalui kepercayaan, dukungan moral dan kolaborasi tim.	Saavedra et al. (2025), <i>J. Nursing Management</i>

Hasil temuan pada tema ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja, kompetensi profesional, serta pemberdayaan perawat dalam praktik keperawatan. Kepemimpinan transformasional tampak menjadi pendekatan yang paling konsisten memberikan dampak positif, karena mampu mendorong motivasi intrinsik, membangun budaya organisasi yang suportif, serta memperkuat kolaborasi antar profesional kesehatan. Hal ini terlihat dari peningkatan kekuatan kelompok keperawatan (*nursing group power*), akses terhadap peluang pengembangan diri dan penguatan peran perawat dalam pengambilan keputusan klinis (Kadosh & Rozani, 2025). Penerapan kepemimpinan transformasional juga terbukti meningkatkan kinerja melalui mediasi faktor budaya organisasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja, terutama pada perawat yang telah memiliki pengalaman kerja lebih tinggi (Melani et al., 2025).

Selain itu, peningkatan fleksibilitas strategis sebagai hasil dari kepemimpinan transformasional turut memperluas kompetensi karier perawat, sehingga mendukung kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pelayanan yang dinamis (Diab et al., 2025). Di sisi lain, *servant leadership* berkontribusi terhadap penguatan perilaku inovatif dan kemampuan kolaboratif melalui dukungan moral dan iklim kepercayaan dalam tim (Saavedra et al., 2025). Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada visi, dukungan dan pemberdayaan memainkan peran kunci dalam memperkuat kapasitas profesional perawat dan meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit.

## 2. Retensi, Kepuasan dan Kesejahteraan Psikologis Perawat

Temuan pada tema ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap retensi, kepuasan kerja, serta kesejahteraan psikologis perawat. Kepemimpinan transformasional dan autentik terbukti mampu menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*), yang memperkuat komitmen afektif dan rasa memiliki dalam lingkungan kerja (Pattali et al., 2024). Selain itu, kepemimpinan inklusif berperan dalam mengurangi *psychological distress* dan meningkatkan kepuasan kerja, terutama pada kondisi krisis seperti pandemi COVID-19, dengan menciptakan budaya kerja yang terbuka, saling mendukung dan menghargai kontribusi setiap individu (Al-sarayreh & Abousoliman, 2023).

Sementara itu, *servant leadership* berkontribusi terhadap peningkatan rasa percaya, kolaborasi tim, serta *psychological safety*, yang pada akhirnya menurunkan angka *burnout* dan meningkatkan retensi perawat (Saavedra et al., 2025). Sebaliknya, gaya kepemimpinan toksik menunjukkan dampak negatif yang signifikan, termasuk meningkatnya stres kerja, kelelahan emosional dan kecenderungan memilih meninggalkan organisasi (Tsapnidou et al., 2025). Temuan-temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif dan etis merupakan faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan tenaga keperawatan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat di rumah sakit.

**Tabel 2.** Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Retensi, Kepuasan dan Kesejahteraan Psikologis Perawat

Gaya Kepemimpinan	Temuan Utama	Sumber
<i>Transformational &amp; Authentic Leadership</i>	Keduanya menurunkan <i>turnover intention</i> , efek diperkuat oleh <i>perceived organizational support</i> (POS).	Pattali et al. (2024), BMC Health Serv Res
<i>Inclusive Leadership</i>	Menurunkan <i>psychological distress</i> dan meningkatkan <i>job satisfaction</i> selama krisis COVID-19 di tiga negara (Mesir, Yordania, Arab Saudi).	Abualruz et al. (2023), J. Medicine & Life
<i>Servant Leadership</i>	Meningkatkan <i>trust</i> , <i>collaboration</i> , dan <i>psychological safety</i> , menurunkan <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i> .	Saavedra et al. (2025), J. Nursing Management
<i>Toxic Leadership</i>	Menurunkan <i>psychological safety</i> , meningkatkan <i>burnout</i> dan <i>organizational silence</i> , serta memperburuk retensi perawat.	Tsapnidou et al. (2025), Healthcare

Hasil temuan pada tema ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu penting dalam menjaga retensi, kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis perawat. Kepemimpinan yang suportif, seperti kepemimpinan transformasional, autentik, inklusif dan *servant*, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi individu, memperkuat rasa saling percaya dan memberikan dukungan emosional. Kondisi tersebut terbukti dapat menurunkan *turnover intention*, meningkatkan kepuasan kerja dan meminimalkan risiko *burnout* serta *psychological distress* (Pattali et al., 2024; Abualruz et al., 2023; Saavedra et al., 2025). Sebaliknya, kepemimpinan dengan karakteristik toksik atau otoriter menunjukkan dampak yang berlawanan, dimana kurangnya dukungan moral, komunikasi yang buruk, serta lingkungan kerja yang penuh tekanan meningkatkan kelelahan emosional dan mendorong perawat untuk meninggalkan organisasi (Tsapnidou et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi aspek perilaku kerja perawat, tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas terhadap keberlanjutan tenaga keperawatan dan stabilitas operasional rumah sakit.

Dengan demikian, keseluruhan penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi aspek performa kerja, tetapi juga keberlanjutan tenaga keperawatan dan kualitas lingkungan kerja, sehingga pemilihan dan pengembangan gaya kepemimpinan yang mendukung kesejahteraan psikologis perawat merupakan hal yang strategis bagi rumah sakit.

### 3. Etika, Nilai Profesional dan Orientasi Pasien

Tinjauan terhadap beberapa studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk perilaku etis staf keperawatan, meningkatkan orientasi pelayanan yang berpusat pada pasien, dan memperkuat budaya profesional di lingkungan rumah sakit. Kepemimpinan autentik memainkan peran penting dalam membentuk perilaku etis dan profesional staf keperawatan. Kepemimpinan autentik, yang dicirikan oleh kejujuran moral, integritas, dan empati, telah terbukti meningkatkan praktik keperawatan etis dan kinerja pelayanan pasien (Metwally dkk., 2025). Tinjauan sistematis oleh Saavedra dkk. (2025) menekankan bahwa kepemimpinan pelayan memainkan peran penting dalam menumbuhkan perilaku etis dan budaya profesional yang kuat. Pemimpin yang berfokus pada melayani orang lain menumbuhkan empati, rasa hormat, dan kolaborasi dalam tim keperawatan. Sebuah studi oleh (Arslanlı dkk., 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan perawat klinis adalah salah satu model kepemimpinan yang secara langsung meningkatkan kualitas dan keselamatan pasien.

Pemimpin klinis memainkan peran penting dalam mengintegrasikan standar etika, komunikasi terbuka, dan koordinasi interprofesional, yang pada akhirnya memperkuat budaya profesional di lingkungan perawatan.

Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Tsapnidou dkk. (2025) mengungkapkan bahwa kepemimpinan toksik berdampak negatif terhadap etika profesional dan mengurangi kualitas pelayanan. Gaya kepemimpinan otoriter, manipulatif, atau tidak peduli dapat menurunkan motivasi, menyebabkan keheningan organisasi dan kelelahan emosional, serta meningkatkan risiko kelelahan kerja (burnout) di kalangan staf keperawatan. Singkatnya, gaya kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai moral dan empati, seperti kepemimpinan autentik, kepemimpinan pelayan, dan kepemimpinan perawat klinis, memainkan peran penting dalam menumbuhkan perilaku etis, meningkatkan orientasi pelayanan pasien, dan memperkuat budaya profesional di rumah sakit.

**Tabel 3.** Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Etika, Nilai Profesional dan Orientasi Pasien

Gaya Kepemimpinan	Temuan Utama	Sumber
<i>Authentic Leadership</i>	Meningkatkan praktik keperawatan yang etis dan kinerja berorientasi pasien, efek dimediasi <i>ethical orientation</i> dan dimoderasi <i>compassion at work</i> .	Metwally et al. (2025), <i>J. Nursing Management</i>
<i>Clinical Nurse Leadership</i>	Model kepemimpinan klinis memperbaiki kualitas perawatan melalui supervisi, komunikasi dan koordinasi antarprofesi.	Arslanli et al. (2025), <i>J. Adv. Nursing Care Pract.</i>
<i>Servant Leadership</i>	Menumbuhkan perilaku prososial, empati, dan komitmen moral yang memperkuat kualitas layanan dan kepuasan pasien.	Saavedra et al. (2025), <i>J. Nursing Management</i>
<i>Toxic Leadership</i>	Menghambat perilaku profesional dan mengurangi etika kerja melalui lingkungan yang tidak aman dan intimidatif.	Tsapnidou et al. (2025), <i>Healthcare</i>

Hasil temuan pada tema ini menjelaskan bahwa *authentic leadership* mendorong perawat untuk bertindak sesuai prinsip moral dan tanggung jawab profesional melalui peningkatan *ethical-oriented nursing practices*. Kepemimpinan autentik juga secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kenyamanan dan kepuasan pasien, serta membangun lingkungan kerja yang didasari kepercayaan dan empati. Nilai keaslian dan transparansi yang ditunjukkan oleh pemimpin autentik memperkuat budaya profesional berbasis etika dan integritas. Selain itu, *compassion at work* memperkuat pengaruh kepemimpinan autentik terhadap perilaku etis, sehingga tercipta lingkungan kerja yang penuh kepercayaan, profesional dan berorientasi pada kesejahteraan pasien (Metwally et al., 2024).

Selain itu, melalui iklim kerja yang berorientasi pada *servant leadership* berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pasien dan memperkuat nilai-nilai profesional seperti integritas dan tanggung jawab moral (Saavedra et al., 2025). Sejalan dengan (Arslanli et al., 2025) penerapan *clinical nurse leadership* tidak hanya meningkatkan orientasi pelayanan terhadap pasien tetapi juga memperkuat budaya profesional dengan menekankan akuntabilitas etis, kompetensi klinis perawat dan menanamkan nilai tanggung jawab moral dan otonomi profesional sebagai bagian dari praktik keperawatan berkualitas tinggi. Sedangkan *toxic leadership* berdampak negatif terhadap perilaku etis, budaya profesional dan mutu pelayanan. Hal ini dapat berujung pada menurunnya orientasi pelayanan terhadap pasien serta melemahnya budaya profesional di lingkungan kerja (Tsapnidou et al., 2025).

Dengan demikian beberapa penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pelayanan keperawatan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang menumbuhkan nilai-nilai kemanusiaan dan profesionalisme. Kepemimpinan yang autentik, melayani dan berfokus pada pengembangan klinis mampu menciptakan lingkungan kerja yang etis, saling menghargai, serta berorientasi pada keselamatan dan kesejahteraan pasien. Sebaliknya, kepemimpinan yang toksik menjadi pengingat bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak langsung terhadap moral, motivasi dan mutu pelayanan.

#### 4. Agility, Digital Transformation dan Sustainability Organisasi

Temuan pada tema ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam mendorong kelincahan organisasi, digitalisasi, efisiensi dan keberlanjutan rumah sakit. Penelitian yang dilakukan oleh (Alessandri et al., 2025) menunjukkan bahwa digital transformational leadership berperan penting dalam meningkatkan *digital intensity* rumah sakit melalui penguatan *organizational agility*. Studi lintas negara antara Polandia dan Belanda tersebut menemukan bahwa konteks nasional memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional digital dan intensitas digital, di mana pengaruhnya lebih kuat di Belanda. Perbedaan ini dipengaruhi oleh tingkat kematangan digital dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan yang lebih tinggi di Belanda, sehingga mendukung percepatan transformasi digital di sektor layanan kesehatan. Lanjutan temuan tersebut juga menegaskan bahwa setelah pandemi COVID-19, kemampuan rumah sakit untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal menjadi indikator utama *strategic agility*, yang berperan penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi di era pasca-pandemi.

Sementara itu, hasil penelitian (Noor Aldeen, 2025) ditemukan bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* berkontribusi besar terhadap peningkatan *hospital sustainability*, dengan pengaruh sebesar 45,9%. TQM berperan sebagai mediator parsial antara praktik manajerial dan keberlanjutan organisasi, di mana penerapan prinsip kualitas secara menyeluruh memperkuat efisiensi operasional dan mutu pelayanan kesehatan. Lebih jauh, TQM tidak hanya meningkatkan efektivitas dan kualitas layanan, tetapi juga menumbuhkan budaya *continuous improvement* dan *employee involvement* di lingkungan rumah sakit. Melalui partisipasi aktif karyawan dalam proses peningkatan mutu, organisasi mampu memperkuat tiga dimensi utama keberlanjutan, yaitu dimensi ekonomi, sosial dan lingkungan. Dengan demikian, sinergi antara kepemimpinan digital dan manajemen kualitas menjadi fondasi utama bagi keberlanjutan dan daya saing rumah sakit di era modern.

**Tabel 4.** Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Agility, Digital Transformation Dan Sustainability Organisasi

Gaya Kepemimpinan	Temuan Utama	Sumber
Digital Transformational Leadership	Meningkatkan <i>digital intensity</i> melalui <i>organizational agility</i> , efek dimoderasi oleh konteks negara (Poland vs Belanda).	Kludacz-Alessandri et al. (2025), BMC Health Serv Res
Transformational Leadership	Meningkatkan <i>hospital sustainability</i> (45,9%) melalui <i>Total Quality Management (TQM)</i> sebagai mediator parsial, memperkuat efisiensi dan kualitas pelayanan.	Aldeen et al. (2025), SA J. HRM
Transformational Leadership	Mendorong budaya <i>continuous improvement</i> dan <i>employee involvement</i> , memperkuat dimensi ekonomi, sosial dan lingkungan organisasi.	Aldeen et al. (2025), SA J. HRM

Gaya Kepemimpinan	Temuan Utama	Sumber
<i>Transformational Leadership (New Institutional Theory)</i>	Meningkatkan <i>organizational agility</i> dan kesiapan menghadapi perubahan, mendukung kelincahan strategis pasca-pandemi.	Kludacz-Alessandri et al. (2025), BMC Health Serv Res

Hasil temuan pada tema ini menegaskan bahwa *digital transformational leadership (DTL)* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan *digital intensity* di organisasi rumah sakit melalui penguatan *organizational agility*. Kepemimpinan digital yang transformasional mendorong terciptanya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan, terutama dalam konteks dinamika sektor kesehatan. Temuan ini menunjukkan bahwa *organizational agility* yang mencakup kemampuan beradaptasi, kecepatan dalam pengambilan keputusan, serta fleksibilitas strategis merupakan faktor kunci dalam mempercepat transformasi digital dan meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Dengan demikian, pemimpin digital yang transformasional berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang lincah, inovatif dan tangguh dalam menghadapi tantangan global (Alessandri et al., 2025). Selaras dengan hal tersebut, hasil penelitian Aldeen et al. (2025) menegaskan bahwa komitmen terhadap kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan sumber daya manusia dalam proses manajerial menjadi faktor krusial dalam menjaga keberlanjutan rumah sakit.

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* terbukti memperkuat efisiensi operasional dan mutu pelayanan sekaligus meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang. TQM berfungsi sebagai mekanisme strategis yang mengintegrasikan budaya *continuous improvement* ke dalam sistem organisasi, mendorong tanggung jawab sosial, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya secara efisien. Melalui partisipasi aktif karyawan dalam proses peningkatan mutu, organisasi mampu memperkuat tiga dimensi utama keberlanjutan, yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan (Aldeen et al., 2025). Dengan demikian, penerapan kepemimpinan dan manajemen berbasis nilai baik melalui transformasi digital yang berorientasi pada kelincahan organisasi maupun melalui komitmen terhadap kualitas dan perbaikan berkelanjutan menjadi fondasi penting bagi rumah sakit dalam mewujudkan organisasi yang lincah, efisien, inovatif dan berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan kesehatan yang semakin dinamis.

## 5. Keselamatan, Stres dan Kinerja Tenaga Kesehatan

Temuan pada tema ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan keselamatan kerja, mengurangi stres dan memperkuat perilaku aman di lingkungan pelayanan kesehatan. Penelitian yang dilakukan oleh (Arboh et al., 2024) menunjukkan bahwa *safety consciousness* berfungsi sebagai mediator kunci antara kepemimpinan keselamatan dan kinerja keselamatan tenaga kesehatan. Selain itu, *communication transparency* berperan sebagai faktor penguat kontekstual yang mampu mengoptimalkan penerapan budaya keselamatan, terutama dalam situasi krisis kesehatan, dengan memperjelas pedoman dan meningkatkan pemahaman tenaga kesehatan terhadap risiko kerja. Selanjutnya, penelitian Milojevi & Stojanovi (2025) menemukan bahwa minimnya arahan dan dukungan dari pemimpin meningkatkan tingkat stres dan menurunkan *self-efficacy* tenaga kesehatan.

Sebaliknya, kepemimpinan yang memberikan struktur, kejelasan tugas dan umpan balik terbukti meningkatkan kepercayaan diri serta efektivitas tenaga kesehatan, terutama dalam kondisi kerja dengan tekanan tinggi. Sebaliknya, hasil penelitian Tsapnidou et al. (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang abusif, otoriter, manipulatif dan tidak konsisten berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan. Kondisi ini

menyebabkan peningkatan tekanan psikologis dan *burnout*, yang pada akhirnya menurunkan kinerja individu, melemahkan komitmen profesional, serta mengancam keselamatan pasien. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif, suportif dan berorientasi pada keselamatan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat secara psikologis, serta berkontribusi pada peningkatan mutu dan keselamatan pelayanan di rumah sakit.

**Tabel 5.** Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Keselamatan, Stres dan Kinerja Tenaga Kesehatan

Gaya Kepemimpinan	Temuan Utama	Sumber
<i>Safety Leadership</i>	Meningkatkan <i>safety performance</i> tenaga kesehatan garis depan melalui <i>safety consciousness</i> sebagai mediator, diperkuat oleh <i>communication transparency</i> .	Arboh et al. (2024), <i>J. Contingencies &amp; Crisis Management</i>
<i>Transactional Leadership</i>	Memberi struktur dan kejelasan, meningkatkan <i>self-efficacy</i> tenaga kesehatan dalam situasi stres tinggi.	Milojevic et al. (2025), <i>Behavioral Sciences</i>
<i>Laissez-faire Leadership</i>	Meningkatkan stres dan menurunkan kinerja karena minimnya arahan, stres memediasi efek negatif terhadap <i>self-efficacy</i> .	Milojevic et al. (2025), <i>Behavioral Sciences</i>
<i>Toxic Leadership</i>	Meningkatkan tekanan psikologis dan <i>burnout</i> , menurunkan keselamatan pasien dan performa tim klinis.	Tsapnidou et al. (2025), <i>Healthcare</i>

Hasil temuan pada tema ini menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku aman, menjaga kesejahteraan psikologis dan meningkatkan kinerja tenaga kesehatan di lingkungan kerja berisiko tinggi. Penelitian Arboh et al., 2024 menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan praktik *safety leadership* melalui *safety caring*, *safety coaching* dan *safety controlling* mampu menumbuhkan kesadaran serta perilaku aman di kalangan tenaga kesehatan. Kesadaran ini kemudian berkontribusi terhadap dua dimensi utama *safety performance*, yaitu *safety compliance* (kepatuhan terhadap protokol keselamatan) dan *safety participation* (partisipasi aktif dalam kegiatan keselamatan). Selain itu, tingkat *communication transparency* yang tinggi memperjelas pedoman keselamatan dan membantu tenaga kesehatan memahami risiko serta prosedur kerja dengan lebih baik, sehingga memperkuat hubungan antara kesadaran keselamatan dan perilaku aman. Selanjutnya, penelitian Milojevi & Stojanovi (2025) mengungkapkan bahwa pemberian struktur dan kejelasan peran oleh pemimpin berpengaruh positif terhadap peningkatan *self-efficacy* tenaga kesehatan, terutama dalam situasi kerja dengan tekanan tinggi. Sebaliknya, minimnya arahan dan komunikasi menimbulkan stres yang berdampak pada penurunan kinerja dan kepercayaan diri profesional. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang komunikatif, terarah dan suportif menjadi faktor penting dalam menjaga performa dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan di lingkungan kerja yang menuntut.

Sementara itu, hasil penelitian Tsapnidou et al. (2025) menunjukkan bahwa *toxic leadership* menciptakan lingkungan kerja yang penuh ketakutan dan ketidakamanan psikologis. Kondisi tersebut menurunkan efektivitas tim klinis dan meningkatkan risiko kesalahan pelayanan akibat melemahnya komunikasi serta motivasi tenaga kesehatan. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada keselamatan,

dukungan emosional, dan komunikasi efektif merupakan elemen kunci dalam menciptakan budaya kerja yang aman, sehat, dan berkinerja tinggi di rumah sakit.

## 6. Budaya, Akulturasi dan Konteks Kepemimpinan

Temuan pada tema ini menegaskan bahwa konteks budaya dan proses akulturasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan dan perilaku organisasi di sektor kesehatan. Penelitian (Kaifi et al., 2022) menunjukkan bahwa akulturasi merupakan faktor penting yang membentuk orientasi serta efektivitas gaya kepemimpinan dalam organisasi lintas budaya. Individu yang lebih terakulturasi cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented leadership*), karena mampu menyesuaikan diri dengan nilai-nilai budaya dominan dan menjalin komunikasi yang harmonis dalam lingkungan kerja multikultural.

Namun demikian, proses akulturasi yang disertai konflik budaya dapat menimbulkan ketegangan adaptasi, yang berpotensi memengaruhi efektivitas kepemimpinan dan dinamika kerja tim. Selaras dengan hal tersebut, penelitian (Al-sarayreh & Abousoliman, 2023) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berkontribusi langsung terhadap peningkatan adaptabilitas dan ketahanan organisasi lintas budaya, terutama dalam menghadapi situasi krisis kesehatan global. Kepemimpinan yang inklusif mendorong kerja sama tim yang solid, menghargai keberagaman budaya, serta menciptakan iklim kerja yang sehat dan suportif. Melalui pendekatan yang terbuka dan partisipatif, pemimpin inklusif mampu memperkuat kesehatan mental tenaga kesehatan, meningkatkan solidaritas tim, serta membangun budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan demikian, kedua temuan tersebut menegaskan bahwa sensitivitas budaya, akulturasi yang efektif dan kepemimpinan inklusif menjadi landasan utama dalam membangun organisasi kesehatan yang adaptif, kolaboratif dan tangguh di tengah keberagaman budaya serta dinamika perubahan global.

**Tabel 6.** Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya, Akulturasi dan Konteks Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Temuan Utama	Sumber
<i>Acculturated (Task - vs Relationship - Oriented) Leadership</i>	Akulturasi memengaruhi gaya kepemimpinan, individu yang lebih terakulturasi cenderung <i>relationship-oriented</i> , namun konflik budaya dapat menimbulkan tensi adaptasi.	Kaifi et al. (2022), <i>Public Organization Review</i>
<i>Inclusive Leadership</i>	Meningkatkan adaptabilitas organisasi lintas budaya selama krisis, memperkuat kerja sama tim dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.	Abualruz et al. (2023), <i>J. Medicine &amp; Life</i>

Hasil temuan pada tema ini menjelaskan bahwa akulturasi memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan individu dalam organisasi multikultural. Individu yang lebih terakulturasi yakni mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan nilai dan norma budaya dominan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented leadership*). Gaya ini ditandai dengan kemampuan membangun empati, menjalin komunikasi interpersonal yang efektif, serta menerapkan pendekatan kolaboratif dalam proses pengambilan keputusan. Namun demikian, penelitian ini juga menyoroti bahwa konflik budaya dan ketegangan identitas yang muncul dalam proses akulturasi dapat menimbulkan tensi adaptasi, terutama ketika nilai-nilai budaya asal tidak selaras dengan budaya organisasi. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ambiguitas peran dan stres adaptif, yang pada akhirnya dapat

memengaruhi efektivitas kepemimpinan dan keharmonisan dalam tim multikultural (Kaifi et al., 2022).

Selaras dengan hal tersebut, penelitian Abualruz et al. (2023) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berperan penting dalam meningkatkan adaptasi organisasi lintas budaya selama masa krisis, khususnya di sektor keperawatan di negara-negara Arab. Pemimpin yang inklusif mendorong kerja sama tim yang efektif, menghargai keberagaman budaya, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan suportif. Melalui pendekatan ini, pemimpin mampu memperkuat kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan dan meningkatkan kinerja organisasi di tengah situasi penuh tekanan, sekaligus membangun budaya kerja yang sehat, adaptif dan berkelanjutan.

Kesimpulannya bahwa sensitivitas budaya dan inklusivitas kepemimpinan merupakan faktor strategis dalam memperkuat efektivitas organisasi lintas budaya. Akulturasi yang efektif membentuk gaya kepemimpinan yang empatik dan kolaboratif, sedangkan kepemimpinan inklusif memperkuat solidaritas, adaptabilitas dan kesejahteraan tenaga kesehatan.

### **Kepemimpinan dan Konteks (How Context Matters)**

Temuan mini review ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, situasi kerja dan karakteristik tenaga keperawatan. *Transformational leadership* terbukti paling efektif pada konteks rumah sakit dengan tingkat kompleksitas tinggi, tuntutan perubahan cepat, serta kebutuhan inovasi berkelanjutan, seperti rumah sakit rujukan, rumah sakit pendidikan dan organisasi pasca pandemi. Dalam konteks tersebut, visi yang jelas, inspirasi dan pemberdayaan yang diberikan pemimpin mampu meningkatkan adaptabilitas, keterlibatan dan kinerja perawat.

Sebaliknya, *toxic leadership* menunjukkan dampak yang jauh lebih merusak pada lingkungan kerja dengan beban kerja tinggi, kekurangan staf dan rendahnya dukungan organisasi. Pada unit dengan tekanan emosional tinggi seperti ICU, IGD dan ruang isolasi, kepemimpinan toksik mempercepat terjadinya *burnout*, *psychological distress*, serta *organizational silence*, yang pada akhirnya mengancam keselamatan pasien karena lingkungan kerja yang tidak suportif akibat kepemimpinan buruk dapat menghambat budaya keselamatan pasien yang disebabkan oleh perawat yang merasa takut untuk melaporkan kesalahan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari konteks dan efektivitas suatu gaya kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian dengan kondisi organisasi dan kebutuhan staf.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menyoroti persoalan penting mengenai bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi perilaku perawat di rumah sakit, terutama dalam situasi pelayanan kesehatan yang semakin kompleks dan menuntut kualitas layanan yang tinggi. Maka tujuan penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara berbagai gaya kepemimpinan dengan perilaku profesional perawat, termasuk bagaimana kepemimpinan dapat mendukung etika kerja, keselamatan pasien, serta kesejahteraan psikologis tenaga keperawatan.

Hasil review menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif seperti *authentic leadership*, *servant leadership*, *clinical nurse leadership*, *safety leadership* dan *inclusive leadership* berkontribusi kuat dalam meningkatkan perilaku etis, profesionalisme, keselamatan kerja, serta orientasi pelayanan perawat terhadap pasien. Kepemimpinan berbasis nilai ini mendorong empati, komunikasi terbuka, rasa tanggung jawab moral dan kerja sama tim, yang pada akhirnya memperkuat mutu pelayanan kesehatan. Sebaliknya, *toxic leadership* dan gaya yang minim arahan seperti *laissez-faire leadership* berdampak negatif melalui peningkatan stres, *burnout*, ketidakamanan psikologis, rendahnya *self-efficacy*, serta melemahnya komitmen dan keselamatan

pasien. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan faktor penting dalam kinerja perawat dan budaya organisasi rumah sakit.

Secara praktis, penelitian ini menawarkan kontribusi penting bagi manajemen rumah sakit. Penguatan kapasitas kepemimpinan perlu diarahkan pada pengembangan nilai etika, empati, komunikasi efektif dan kompetensi adaptif untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, suportif dan berkelanjutan. Pelatihan kepemimpinan yang terstruktur, dukungan organisasi dan kebijakan yang mendorong budaya profesional serta *psychological safety* menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan. Dengan demikian, rumah sakit dapat membangun kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga mampu menumbuhkan perilaku profesional perawat dan mendukung keselamatan serta kesejahteraan pasien secara menyeluruh.

### **Keterbatasan**

Mini review ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis dan cakupan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya. Pertama, jumlah artikel yang direview hanya 15 studi dari total 62 artikel yang diidentifikasi. Ruang lingkup yang relatif terbatas ini dapat mengurangi representativitas hasil dan belum sepenuhnya menggambarkan keragaman praktik kepemimpinan serta perbedaannya pada berbagai tingkat layanan rumah sakit dan unit keperawatan. Kedua, rentang publikasi yang dipilih hanya dalam periode 2022–2025, sehingga penelitian yang dilakukan sebelum periode tersebut meskipun relevan dan memiliki kontribusi kuat pada teori maupun praktik kepemimpinan tidak disertakan dalam analisis ini. Hal ini berpotensi membatasi kedalaman pemahaman terhadap perubahan tren kepemimpinan secara longitudinal. Ketiga, sebagian besar studi yang dianalisis menggunakan desain potong lintang (*cross-sectional*) dan pendekatan survei, sehingga hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku perawat tidak dapat disimpulkan sebagai kausalitas. Dampak kepemimpinan terhadap kinerja, kesejahteraan psikologis, maupun etika profesional kemungkinan bersifat dinamis dan dipengaruhi beragam faktor kontekstual yang tidak tergalikan secara mendalam. Keempat, mini review ini hanya menyertakan artikel berbahasa Inggris dan Indonesia serta yang dapat diakses dalam bentuk teks lengkap. Kriteria ini dapat menimbulkan bias bahasa maupun bias publikasi, karena studi dari negara lain dengan bahasa publikasi berbeda mungkin tidak terwakili. Kelima, meskipun terdapat pembahasan mengenai peran budaya organisasi dan akulturasi, konteks budaya Indonesia sendiri belum banyak digambarkan dalam artikel yang direview. Hal ini membatasi generalisasi temuan pada rumah sakit dengan karakter budaya lokal tertentu. Dengan demikian, hasil mini review ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati dengan mempertimbangkan konteks dan fokus literatur yang dipilih.

### **Implikasi Penelitian**

Temuan mini review ini memiliki implikasi penting bagi rumah sakit, pendidikan dan praktik kepemimpinan di layanan kesehatan. Bagi rumah sakit dan manajemen senior, penguatan kualitas kepemimpinan menjadi prioritas melalui pengembangan program pelatihan yang terstruktur, khususnya pada kepemimpinan transformasional, autentik dan *servant leadership* bagi manajer menengah serta kepala ruangan. Evaluasi kepemimpinan secara berkala dengan instrumen valid seperti *MLQ* atau *ALQ* diperlukan untuk memberikan umpan balik yang relevan, sementara kebijakan *zero tolerance* terhadap kepemimpinan toksik harus ditegakkan untuk melindungi kesejahteraan perawat. Lebih jauh, kepemimpinan perlu menjadi bagian dari strategi retensi tenaga, mengingat pengaruh besar pemimpin unit terhadap loyalitas dan tingkat *turnover* perawat.

Dalam bidang pendidikan dan pengembangan kepemimpinan, diperlukan kurikulum berbasis kompetensi yang mengintegrasikan pemahaman gaya kepemimpinan, etika profesional

dan pembelajaran berbasis pengalaman seperti studi kasus dan simulasi. Pelatihan khusus bagi pemimpin klinis juga penting untuk memperkuat integrasi standar etika, komunikasi terbuka dan koordinasi lintas profesi melalui *mentoring*, *coaching* dan *community of practice*. Selain itu, modul tentang kepemimpinan inklusif serta manajemen keberagaman budaya perlu diperkuat untuk menghadapi dinamika tim multikultural di lingkungan pelayanan kesehatan. Pada tingkat praktik keperawatan, kepemimpinan kolaboratif yang memberdayakan perawat, budaya keselamatan psikologis, serta penerapan *safety leadership* secara konsisten menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan keselamatan pasien.

Arah penelitian dan kebijakan diperlukan studi longitudinal yang menelusuri dampak jangka panjang gaya kepemimpinan dalam konteks Indonesia, serta riset mengenai pengaruh budaya lokal terhadap efektivitas kepemimpinan. Evaluasi terhadap implementasi program pengembangan kepemimpinan di rumah sakit Indonesia juga dibutuhkan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan hambatan yang ada. Bagi pengambil kebijakan, integrasi standar kepemimpinan dalam regulasi akreditasi rumah sakit serta dukungan pendanaan bagi program pengembangan kepemimpinan menjadi langkah strategis. Selain itu, pengawasan terhadap praktik kepemimpinan etis harus diperkuat melalui mekanisme monitoring yang jelas dan penerapan standar etika bagi pemimpin di sektor kesehatan.

### Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau *mixed methods* untuk memahami dampak jangka panjang gaya kepemimpinan terhadap perilaku perawat. Selain itu, studi kontekstual di rumah sakit Indonesia penting dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh budaya lokal, sistem organisasi dan kebijakan kesehatan terhadap efektivitas kepemimpinan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, D., Padang, R. R., Wahyuni, T., Saribu, D., & Hasrat, R. (2025). Transformational leadership as a key factor in improving the performance of healthcare organizations. *International Journal of Health, Economic, Social and Science (IJHES)*, 7(4). <https://doi.org/10.56338/ijhess.v7i4.8793>
- Al-Sarayreh, R., & Abousoliman, A. (2023). The impact of utilizing inclusive leadership among nurses during crises: A multisite comparative study. *Journal of Medicine and Life*, 16(9). <https://doi.org/10.25122/jml-2023-0159>
- Aldeen, N. (2024). The effect of transformational leadership on hospital sustainability in Jordan: The mediating reason of total quality management. *Journal of Sustainability*, 1–13. <https://www.researchgate.net/publication/396436180>
- Alessandri, M. K., Hawrysz, L., Žak, K., & Zhang, W. (2025). The impact of digital transformational leadership on digital intensity among primary healthcare entities: A moderated mediation model. *BMC Health Services Research*. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12283-x>
- Arboh, F., Atingabilli, S., Dai, B., Ewudzie, P., Kwateng, E., Stephen, D., & Dansoh, A. (2024). Safety first, but how? Examining the impact of safety leadership in frontline healthcare workers' safety performance during health crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12608>
- Arslanlı, S. E., Duru, H. A., & Ünal, E. (2025). The impact of clinical nurse leadership models on the quality of care at the unit level: A systematic review. *BMC Nursing*. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03520-z>
- Diab, A., Atalla, G., Mostafa, W. H., Felemban, E. M., Alharazi, R. M., & Felemban, O. (2025). Examining the impact of leadership practices on nurses' career competencies: The role of strategic flexibility as a mediator. *Nursing Reports*. <https://www.researchgate.net/publication/391328325>

- Eliyana, A., & Ma, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Heryyanoor, H., Nursalam, N., Aziz, A., Hidayat, A., Rusdiana, R., & Hasaini, A. (2020). Factors contributing to the implementation of situational leadership in hospitals. *Journal of Public Health Research*, 24(09), 880–888. <https://repository.um-surabaya.ac.id/4166/1/18-heryyanor.pdf>
- Irawati, & Vitaliati. (2024). The relationship between patient safety culture and patient satisfaction. *Journal of Nursing Practice*, 1(1), 57–67. <https://jnp.uds.ac.id/jnp/article/view/14/10>
- Kadosh, E., & Rozani, V. (2025). Impact of leadership style and structural empowerment on nursing group power in ICU settings: A cross-sectional study. *Nursing in Critical Care*. <https://doi.org/10.1111/nicc.70140>
- Kaifi, B. A., Mujtaba, B. G., & Mujtaba, M. G. (2022). The impact of acculturation on the leadership style of Afghan American registered nurses working in the United States' healthcare system. *Journal of Management and Health Policy*, 173–191. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8149924/>
- Kwame, A., & Petrucka, P. M. (2021). A literature-based study of patient-centered care and communication in nurse-patient interactions: Barriers, facilitators, and the way forward. *BMC Nursing*, 20(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00684-2>
- Maweikere, & Manampiring, A. E. (2021). Hubungan kepemimpinan transformasional kepala ruangan dengan kinerja perawat pelaksana. *Jurnal Keperawatan*, 9(1), 71–77. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jkp/article/view/36771>
- Melani, D., Girsang, E., & Suyono, T. (2025). The impact of leadership style on nurse performance with the mediating role of organizational culture, job satisfaction, work discipline, and moderation of work experience at Pidie Jaya Regional General Hospital. *Journal of Applied Bioanalysis*, 11(4), 532–539. <https://journalofappliedbioanalysis.com/index.php/jab/article/view/532>
- Metwally, D., Bakari, H., & Metwally, M. (2025). Impact of authentic leadership on nurses' ethically oriented practices and patient-oriented outcomes: A multilevel analysis. *Journal of Nursing Management*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40223883/>
- Milojević, S., & Stojanović, V. (2025). “Direct me or leave me”: The effect of leadership style on stress and self-efficacy of healthcare professionals. *Behavioral Sciences*, 15(1). <https://www.mdpi.com/2076-328X/15/1/25>
- Pattali, S., Sankar, J. P., Qahtani, H. Al, Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: The moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24, 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Putu, N., Wahyuni, D., Purwandari, D. A., Yanuar, T., & Syah, R. (2019). Transactional leadership, motivation and employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 156–161. [https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-22697-11\\_2124.pdf](https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-22697-11_2124.pdf)
- Saavedra, S., Ruiz-Palomino, P., Rosa, P., & Gonzalez-Sanz, J. D. (2025). Impact of servant leadership on the work environment and the attitudes and behavior of nursing professionals as a function of gender: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12140831/>
- Tsapnidou, E., Moudatsou, M., Katharakis, G., Koukouli, S., Rovithis, M., Kelesi, M., & Stavropoulou, A. (2025). The impact of toxic leadership on nurse retention: A scoping review. *Healthcare*, 13(18), 1–23. <https://doi.org/10.3390/healthcare13182341>