

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT TERHADAP PENCAPAIAN KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA

Dwi Agung Nugroho^{1*}, Abdul Rahem², Andi Hermansyah²

¹Program Studi Magister Ilmu Farmasi, Fakultas Farmasi Universitas Airlangga,
Surabaya Indonesia

²Departemen Farmasi Praktis, Fakultas Farmasi Universitas Airlangga, Surabaya
Indonesia

*Email: dwiagung.apt@gmail.com

Artikel diterima: 5 Februari 2025; Disetujui: 15 Maret 2025

DOI: <https://doi.org/10.36387/jiis.v10i1.2416>

ABSTRAK

Kepala Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) memiliki peran dan fungsi yang vital dalam pencapaian kinerja IFRS. Keberhasilan dalam pencapaian suatu kinerja tidak dapat dilepaskan dari gaya kepala IFRS dalam memimpin. Setiap kepala IFRS mengungkap gaya kepemimpinan yang unik dan berimplikasi pada kepuasan kerja seorang pemimpin. Oleh karena itu, perlu diteliti pengaruh gaya kepemimpinan kepala IFRS terhadap pencapaian kinerja dan kepuasan kerja sebagai seorang pemimpin. Penelitian survei dengan menggunakan kuesioner dilakukan pada bulan November 2024 s/d Januari 2025. Kuesioner terdiri atas tiga instrumen yaitu kuesioner kepemimpinan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), kuesioner kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) dan kepuasan kerja kepala IFRS berdasarkan Teori *Motivasi Herzberg*. Analisis korelasi Spearman digunakan untuk mengevaluasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan pada semua dimensi kinerja, dengan inovasi sebagai dimensi yang paling dipengaruhi ($r = 0,720$, $p < 0,01$), serta pada motivasi ($r = 0,516$, $p < 0,01$) dan faktor Higiene kepuasan ($r = 0,613$, $p < 0,01$). Kepemimpinan transaksional juga menunjukkan hubungan positif dengan kinerja tetapi kurang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan *laissez-faire* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dan bahkan berdampak negatif pada inovasi dan motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi gaya yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transaksional tetap relevan untuk aspek efisiensi operasional, sedangkan gaya *laissez-faire* sebaiknya diminimalkan. Implikasi praktis terhadap Kepala IFRS adalah penerapan gaya kepemimpinan transaksional berbasis penghargaan efektif untuk meningkatkan kinerja staf dalam jangka pendek sedang kepemimpinan transformasional juga penting untuk membangun budaya kerja yang inovatif, dengan pendekatan pemberdayaan dan motivasi jangka panjang.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Kepuasan Kerja, Farmasi, Rumah Sakit

ABSTRACT

The Head of the Hospital Pharmacy Department (HPD) plays a vital role in achieving the department's performance goals. Success in achieving performance is inseparable from the leadership style of the HPD. Each HPD adopts a unique leadership style that has implications for their job satisfaction. Therefore, it is necessary to examine the influence of the HPD's leadership style on performance achievement and job satisfaction. A survey was conducted using questionnaires between November 2024 and January 2025. The questionnaire consisted of three instruments: the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), a performance questionnaire based on the Balanced Scorecard (BSC), and a job satisfaction questionnaire based on Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. Spearman correlation analysis was used to evaluate the data. The results showed that transformational leadership had a significant positive impact on all dimensions of performance, with innovation being the most influenced dimension ($r = 0.720$, $p < 0.01$), as well as on motivation ($r = 0.516$, $p < 0.01$) and hygiene factors of job satisfaction ($r = 0.613$, $p < 0.01$). Transactional leadership also showed a positive relationship with performance but was less effective in enhancing job satisfaction. Conversely, laissez-faire leadership showed no significant relationship and even negatively affected innovation and motivation. Transformational leadership emerged as the most effective style for improving the performance and job satisfaction of HPDs in East Java, particularly in fostering innovation. Transactional leadership remains relevant for operational efficiency, while laissez-faire leadership should be minimized. The practical implications for the Head of the Hospital Pharmacy Installation are that the application of transactional and reward-based leadership styles is effective in improving staff performance in the short term, while transformational leadership is also important for building an innovative work culture, with a long-term empowerment and motivation approach.

Keywords: Leadership Style, Performance, Job Satisfaction, Pharmacy, Hospital

PENDAHULUAN

Dalam konteks Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS), kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membimbing tim, mendorong inovasi, dan pada akhirnya memengaruhi kualitas pelayanan obat kepada pasien. Penelitian oleh Hidayati et al. (2015)

menunjukkan bahwa penerapan pendekatan Balanced Scorecard dalam manajemen IFRS dapat meningkatkan kinerja pelayanan farmasi. Selain itu, inovasi dalam pelayanan farmasi, seperti yang diimplementasikan di sebuah RS Pemerintah di Purwokerto, berhasil meningkatkan efisiensi operasional

dan kepuasan pasien (Prihatiningrum et al., 2023). Dengan mengeksplorasi berbagai gaya kepemimpinan dan implikasinya terhadap kinerja farmasi, pemangku kepentingan dapat memperoleh wawasan berharga tentang strategi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mengatasi tantangan yang ada.

Kepemimpinan yang efektif di IFRS sangat penting untuk memastikan kinerja instalasi yang optimal dan penyediaan layanan farmasi berkualitas tinggi. Persilangan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi telah menarik perhatian yang signifikan dalam literatur, terutama mengenai dampaknya pada institusi kesehatan. Hepler dan Strand (1990) menyatakan bahwa masalah operasional dalam pelayanan farmasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas layanan farmasi. Penelitian oleh Rahayu dan Surahman (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan di IFRS memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sehingga

mampu meningkatkan kinerja individual. Hal ini menegaskan bahwa kepala instalasi farmasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan yang efektif. Anasagita et al. (2024) mengevaluasi seorang kepala IFRS berperan penting dalam memastikan ketersediaan obat, pengelolaan stok, dan distribusi yang efisien. Seorang kepala IFRS harus mampu dalam mengambil keputusan yang strategis terkait manajemen obat untuk memastikan pelayanan yang optimal kepada pasien. Namun demikian, Gones (2016) menyatakan bahwa apoteker di rumah sakit di Indonesia bekerja dalam dilema antara sumber daya manusia yang terbatas dan permintaan pelayanan obat yang tinggi. Sebagai ilustrasi, apoteker di RS harus memberikan pelayanan di bangsal-bangsal kepada sejumlah besar pasien secara bersamaan untuk layanan dispensing maupun rekonstitusi obat injeksi.

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu ketika seorang pemimpin menginspirasi orang untuk mengikuti mereka melalui

visi, semangat, dan antusiasme banyak disebutkan dalam literatur sebagai gaya kepemimpinan yang ideal. Menurut Sethibe dan Steyn (2015) gaya kepemimpinan telah diakui sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi hubungan antara inovasi dan kinerja organisasi, karena pemimpin memiliki wewenang untuk menetapkan tujuan tertentu dan mendorong inovasi. Eliyana (2020) menyatakan untuk bisa mewujudkan perilaku kerja yang inovatif pada karyawan (*innovative work behavior*), tentu dibutuhkan bantuan dari sosok pemimpin, khususnya pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. *Transformational leadership* dipercaya sebagai salah satu faktor pendorong utama bagi karyawan untuk bisa berinovasi. Hal ini disebabkan karena pada umumnya pemimpin-pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini memiliki pemikiran yang terbuka (*open-minded*) dan selalu berorientasi pada perencanaan masa depan, sehingga karyawan pasti didorong untuk lebih inovatif dalam bekerja. Gones (2016)

menyatakan bahwa beberapa literatur menyarankan kepemimpinan transformasional yaitu ketika seorang pemimpin menginspirasi orang untuk mengikuti mereka melalui visi, semangat, dan antusiasme. Studi lain menyarankan kombinasi antara kepemimpinan transaksional dan transformasional mungkin diterapkan dalam konteks yang berbeda.

Gaya kepemimpinan menjadi relevan untuk dipertimbangkan karena potensinya dalam meningkatkan kinerja dan efisiensi instalasi farmasi. Kinerja instalasi farmasi tidak hanya mempengaruhi keamanan dan efektivitas penggunaan obat, tetapi juga berdampak pada pengalaman pasien dan hasil pengobatan secara keseluruhan.

Ketika membahas mengenai kinerja maka akan berhubungan dengan kepuasan dari para pekerja termasuk kepuasan diri kepala IFRS. Studi oleh Noermijati (2008) menunjukkan bahwa pengakuan dan peluang karir memainkan peran signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula,

penelitian Mitsakis dan Galanakis (2022) menegaskan bahwa penghargaan atas kontribusi kerja dapat mendorong motivasi tenaga kesehatan dalam situasi yang penuh tekanan. Penelitian oleh Thalia (2022) menemukan bahwa kondisi kerja yang nyaman dan hubungan interpersonal yang baik di antara tenaga farmasi dapat meminimalkan ketidakpuasan. Supervisi yang efektif oleh kepala IFRS juga berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan efisiensi operasional (Rumangkit, 2016). Disamping itu, kepuasan kerja seorang kepala IFRS dapat berdampak pada pencapaian kinerja individu dan organisasi. Kepala IFRS yang puas dengan pencapaian kinerja dan sistem maupun lingkungan pekerjaan yang dipimpinnya akan termotivasi untuk bekerja dan memimpin lebih baik.

Penelitian tentang kepemimpinan di IFRS masih terbatas, terutama dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan kepala IFRS dan dampaknya terhadap kinerja serta kepuasan kerja. Studi sebelumnya lebih banyak menyoroti

peran kepemimpinan dalam sektor pelayanan kesehatan secara umum (Bass & Avolio, 2004; Eliyana, 2020), namun belum secara spesifik membahas peran kepala IFRS dalam mengelola efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Hidayati et al. (2015) dan Prihatiningrum et al. (2023) telah mengeksplorasi penerapan *Balanced Scorecard* dan inovasi dalam pelayanan farmasi, tetapi belum mengaitkannya dengan gaya kepemimpinan kepala IFRS.

Selain itu, penelitian yang ada masih jarang mengkaji bagaimana penerapan secara optimal gaya kepemimpinan dalam manajemen IFRS. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah dalam mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala IFRS terhadap pencapaian kinerja dan kepuasan kerja seorang kepala IFRS, serta memberikan perspektif yang lebih kontekstual dan aplikatif bagi rumah sakit dalam mengelola sumber daya farmasi mereka. Penelitian tentang kepemimpinan di farmasi terutama dalam konteks kepala IFRS belum banyak dilakukan. Oleh karena itu,

penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala IFRS terhadap pencapaian kinerja dan kepuasan kerja seorang kepala IFRS.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian analitik kuantitatif. Gaya kepemimpinan kepala Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) dianalisis menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), kinerja diukur dengan Balance Scorecard (BSC), dan kepuasan kerja berdasarkan Teori Motivasi Herzberg.

Populasi penelitian adalah 410 Kepala IFRS di Jawa Timur. Sampel diambil menggunakan accidental sampling dengan jumlah target 200 responden. Metode ini dipilih karena keterbatasan akses terhadap seluruh populasi serta kendala waktu dalam pengumpulan data. Meskipun demikian, penggunaan accidental sampling dapat menimbulkan bias dalam generalisasi hasil penelitian. Oleh karena itu, untuk mengurangi bias, penelitian ini tetap memastikan bahwa sampel yang diambil berasal

dari berbagai jenis rumah sakit, baik pemerintah maupun swasta, serta dari berbagai kelas rumah sakit untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

1. Apoteker yang menjabat sebagai Kepala IFRS di Jawa Timur.
2. Menjabat sebagai Kepala IFRS selama lebih dari 3 bulan terakhir, untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan kepemimpinan di IFRS.
3. Bersedia mengisi kuesioner secara sukarela.
4. Bekerja di rumah sakit pemerintah atau swasta, dengan klasifikasi RS kelas A, B, C, atau D, untuk memastikan keberagaman dalam lingkungan kerja dan sistem manajemen rumah sakit.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

1. Kepala IFRS yang baru menjabat kurang dari 3 bulan, karena dalam waktu 3 bulan biasanya jabatan dievaluasi dari kinerja

100 hari pertama menjabat.

2. Kepala IFRS yang sedang dalam masa cuti panjang atau tidak aktif saat pengumpulan data.
3. Responden yang mengisi kuesioner secara tidak lengkap atau tidak valid.

Kuesioner kemudian disebarluaskan secara *online* kepada Kepala IFRS di Jawa Timur pada bulan Oktober 2024 hingga Januari 2025. Pengingat pesan dikirimkan kepada responden secara periodik untuk berpartisipasi dalam penelitian. Data kemudian dianalisis menggunakan analisis korelasi Pearson (Pearson correlation) jika data terdistribusi dengan normal atau menggunakan analisis korelasi Spearman (*Spearman rank correlation*) jika tidak terdistribusi dengan normal. Nilai signifikan ditetapkan pada $p < 0,05$ (nilai koefisien korelasi hitung $>$ koefisien korelasi tabel).

Pemilihan metode korelasi Pearson atau Spearman dilakukan karena penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara gaya kepemimpinan kepala IFRS

dengan kepuasan kerja dan kinerja mereka, tanpa mengasumsikan hubungan sebab-akibat secara langsung. Meskipun analisis regresi atau analisis jalur (*path analysis*) dalam SEM-PLS dapat digunakan untuk menguji hubungan kausalitas yang lebih kompleks, metode ini memerlukan jumlah sampel yang lebih besar serta model konseptual yang lebih kuat dengan variabel mediator atau moderator. Dengan jumlah sampel 58 responden, pendekatan korelasional dianggap lebih sesuai untuk mengungkap pola hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. Penelitian ini telah mendapatkan sertifikat laik etik dari Fakultas Farmasi Universitas Airlangga No. 27/LE/2024.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 58 kepala IFRS di Jawa Timur berpartisipasi pada penelitian ini. Sebagian besar responden adalah perempuan (72%) memiliki jenjang pendidikan S1 apoteker (72%) dengan masa jabatan sebagai kepala IFRS lebih dari 5 tahun (47%) dan berasal dari RS Kelas C (47%)

Tabel 1. Profil responden (n = 58)

Karakteristik	Pilihan	n (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	16 (28%)
	Perempuan	42 (72%)
Tingkat pendidikan	S1 + apoteker	42 (72%)
	S2 + apoteker	16 (28%)
Masa kerja praktik apoteker	1-5 tahun	8 (14%)
	6-10 tahun	17 (29%)
	11-15 tahun	18 (31%)
	16-20 tahun	11 (19%)
	> 20 tahun	4 (7%)
Lama menjabat sebagai kepala IFRS	< 1 tahun	3 (5%)
	1-3 tahun	21 (36%)
	4-5 tahun	10 (17%)
	> 5 tahun	24 (41%)
Tipe rumah sakit	Kelas A	2 (3%)
	Kelas B	19 (33%)
	Kelas C	29 (50%)
	Kelas D	8 (14%)
Kepemilikan rumah sakit	Badan Usaha Milik Negara	1 (2%)
	Instansi Pendidikan / Universitas	1 (2%)
	Pemerintah Propinsi / Kabupaten	31 (53%)
	Swasta / Yayasan	22 (38%)
	TNI/POLRI	3 (5%)

Dari karakteristik jenis kelamin, mencerminkan dominasi perempuan dalam kepemimpinan IFRS. Eagly dan Johannesen-Schmidt (2001) menyatakan bahwa perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, yang fokus pada pemberdayaan tim dan perhatian individual.

Mayoritas responden berasal dari RS kelas C, menunjukkan bahwa

sistem manajemen di RS tipe ini mungkin lebih fleksibel dibandingkan kelas A atau B, Pradipta & Hartini (2022) bahwa kompleksitas manajemen meningkat seiring tingginya tipe RS.

Pendidikan S1 Apoteker menjadi standar minimal kompetensi, namun pendidikan lebih tinggi (S2) memberikan keunggulan dalam pengelolaan manajemen farmasi (Van Vo et al., 2020).

Tabel 2. Hasil analisis gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan	n (%)
Tipe transformasional	18 (31%)
Tipe transaksional	31 (53%)
Tipe <i>Laissez-faire</i>	9 (16%)

Gaya transaksional dominan karena fokusnya pada pengawasan, penghargaan, dan hukuman, yang cocok untuk memastikan stabilitas operasional di IFRS. Ini sesuai dengan penelitian Bass & Avolio (1994) yang menekankan efektivitas gaya transaksional dalam situasi yang membutuhkan kepatuhan. Transformasional, meski tidak dominan, berkontribusi signifikan terhadap inovasi. Bass dan Riggio

(2006) menyoroti bahwa gaya ini menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan memberdayakan bawahan. Sebaliknya, gaya *laissez-faire* yang diadopsi oleh 16% responden menunjukkan risiko terhadap efisiensi kerja, seperti yang dijelaskan oleh Sinambela (2020) bahwa minimnya pengawasan dalam gaya ini dapat menurunkan produktivitas.

Tabel 3. Hasil analisis pencapaian kinerja

Perspektif	n (%)				
	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Keuangan	0 (0%)	1 (2%)	12 (21%)	30 (52%)	15 (26%)
Pelanggan	0 (0%)	5 (9%)	17 (29%)	29 (50%)	7 (12%)
Proses internal	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (52%)	21 (36%)
Inovasi dan pembelajaran	0 (0%)	0 (0%)	6 (10%)	33 (57%)	19 (33%)

Perspektif kinerja dengan skor tertinggi adalah proses internal (36% sangat tinggi), diikuti inovasi (33% sangat tinggi), sedangkan perspektif pelanggan memiliki distribusi terendah pada kategori "sangat tinggi" (12%). Proses internal

mencerminkan keberhasilan IFRS dalam meningkatkan efisiensi operasional. Menurut Kaplan & Norton (1992), proses internal yang optimal adalah dasar bagi pengelolaan yang baik. Perspektif inovasi menunjukkan bahwa kepala

IFRS berfokus pada pengembangan layanan farmasi melalui pendekatan baru, mendukung temuan Gones (2016) bahwa inovasi menjadi kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan farmasi. Skor rendah pada perspektif pelanggan mengindikasikan tantangan dalam memenuhi kebutuhan pasien, konsisten dengan penelitian Herzberg et al. (1959) yang menunjukkan

bahwa kurangnya kepuasan pelanggan dapat memengaruhi motivasi staf.

Tabel 4. Hasil analisis kepuasan kerja

Domain	n (%)				
	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Faktor motivasi	0 (0%)	0 (0%)	8 (14%)	29 (50%)	21 (36%)
Faktor higiene	0 (0%)	2 (3%)	12 (21%)	34 (59%)	10 (17%)

Sebagian besar responden melaporkan tingkat kepuasan yang tinggi pada faktor motivasi (50%) dan higiene (59%). Tingginya kepuasan pada faktor motivasi menunjukkan keberhasilan kepala IFRS dalam memberikan pengakuan, peluang pengembangan, dan tanggung jawab kepada staf. Hal ini sesuai dengan teori Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa faktor motivasi

adalah kunci utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Faktor higiene, seperti kebijakan organisasi dan hubungan interpersonal, juga memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan, mendukung hasil penelitian Syptak et al. (1999) bahwa lingkungan kerja yang baik adalah elemen penting dalam mendukung motivasi staf.

Tabel 5. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan pencapaian kinerja dan kepuasan kerja berdasar koefisien korelasi Spearman (n = 58)

Gaya kepemimpinan	Pencapaian kinerja			Kepuasan kerja		
	Keuangan	Pelanggan	Proses internal	Inovasi dan pembelajaran	Faktor motivasi	Faktor higiene
Tipe transformasional	0,660*	0,569*	0,635*	0,720*	0,516*	0,613*
Tipe transaksional	0,438*	0,458*	0,506*	0,529*	0,344*	0,510*
Tipe <i>Laissez-faire</i>	0,136	0,031	0,202	-0,053	-0,130	0,090

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan paling signifikan dengan semua dimensi kinerja dan kepuasan kerja, dengan korelasi tertinggi pada inovasi (r = 0,720) dan faktor higiene (r = 0,613). Gaya kepemimpinan ini mendorong inovasi (r = 0,720) dengan menciptakan visi bersama dan memberdayakan tim. Bass & Riggio (2006) menyatakan bahwa gaya transformasional menciptakan dampak positif pada kinerja jangka panjang dengan membangun komitmen tim.

Analisis dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional menjadi tipe dominan (53%), diikuti oleh transformasional (31%), dan *laissez-faire* (16%). Hal ini senada dengan penelitian Gones (2016) yaitu IFRS di Indonesia banyak mempraktekkan kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan Transaksional mempunyai korelasi positif pada semua dimensi kinerja (r = 0,438–0,529) tetapi dengan korelasi yang lebih rendah menunjukkan bahwa gaya ini efektif untuk mencapai target jangka pendek melalui pengawasan dan penghargaan (Judge & Piccolo, 2004).

Sebaliknya, kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan korelasi yang lemah atau bahkan negatif terhadap inovasi (r = -0,053) dan kepuasan kerja (r = -0,130). Temuan ini mendukung penelitian Eagly et al. (2003) bahwa gaya kepemimpinan yang minim pengawasan dapat menurunkan motivasi staf dan efektivitas organisasi.

Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Gones (2016) yang menemukan bahwa IFRS di Indonesia lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dibandingkan

transformasional. Kegiatan pengelolaan apotek saat ini terfokus pada masalah operasional, dengan kurangnya perencanaan strategis sehingga membutuhkan banyak perbaikan dalam sistem kesehatan dan kepemimpinan. Implementasi gaya transformasional yang berfokus pada inovasi dan hubungan personal dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kinerja IFRS.

Penelitian ini juga mendukung teori Herzberg (1959), di mana faktor motivasi seperti peluang pengembangan dan pengakuan dari pimpinan berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja. Korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dengan faktor motivasi ($r=0,516$) menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan perhatian individual dan pemberdayaan dapat meningkatkan motivasi staf IFRS.

Dalam konteks IFRS, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan melalui pemberian pelatihan inovasi layanan farmasi, pemberdayaan staf dalam pengelolaan obat berbasis digital, atau inisiatif lain seperti

telepharmacy untuk meningkatkan efisiensi layanan. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional sering diterapkan dalam kontrol ketat terhadap ketersediaan obat, pengelolaan anggaran farmasi, dan kepatuhan terhadap regulasi farmasi yang menuntut kepemimpinan berbasis prosedur.

Holdford (2018) menyatakan sebuah model berbasis sumber daya inovasi farmasi diilustrasikan pada keberlanjutan sebuah inovasi (misalnya, sebuah apotek layanan) tergantung pada potensi inovasi untuk menambah keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja keuangan di lingkungan pasar di mana inovasi diperkenalkan. Lebih jauh lagi, keunggulan kompetitif dan kinerja keuangan suatu inovasi bergantung pada dinamika pasar dan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan inovasi dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan lebih baik daripada pilihan pesaing.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam generalisasi temuan ke skala nasional karena ukuran jumlah sampel responden masih kecil. Studi mendatang dapat

menggunakan sampel lebih besar dan metode *stratified random sampling* untuk mendapatkan representasi lebih akurat. Selain itu desain penelitian ini bersifat korelasional, sehingga tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat secara langsung. Penelitian lanjutan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dalam SEM-PLS dapat membantu memahami mekanisme hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja IFRS.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi gaya yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja Kepala IFRS di Jawa Timur, terutama dalam mendorong inovasi. Gaya kepemimpinan transaksional tetap relevan untuk aspek efisiensi operasional, sedangkan gaya *laissez-faire* sebaiknya diminimalkan. Perspektif pelanggan memiliki korelasi lebih rendah dibandingkan perspektif lainnya, mengindikasikan perlunya peningkatan pendekatan inovatif dalam melayani pasien

DAFTAR PUSTAKA

- Anasagita, P., Armayani, A., Baco, J., & Sucitra, A. Y. (2024). Evaluasi pengelolaan obat di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) K. *Jurnal Pharmacia Mandala Waluya*, 3(2), 100–114.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). *The leadership styles of women and men*. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eliyana, A., et al. (2020). *Boosting innovative work behavior on local branded fashion: The evidence from Indonesia*. *Utopia Y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 66–74. Retrieved from <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/32085>.
- Gones, E. (2016). *The application of transactional leadership in Indonesian hospital pharmacy settings*. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 78–89.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hepler, C. D., & Strand, L. M. (1990). *Opportunities and responsibilities in*

- pharmaceutical care*. *American Journal of Hospital Pharmacy*, 47(3), 533–543.
- Hidayati, I. R., Satibi, & Fudholi, A. (2015). Analisis kinerja instalasi farmasi RSUD Kanjuruhan Kabupaten Malang dengan pendekatan balanced scorecard. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, 5(3), 191–198.
- Holdford D.A. (2018). Resource based theory of competitive advantage a framework for pharmacy practice innovation research. *Pharmacy Practice* 2018 Jul-Sep;16(3):1351. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2018.03.1351>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Mitsakis, M., & Galanakis, M. (2022). *An empirical examination of Herzberg's theory in the 21st-century workplace*. *Psychology*, 13(2), 264–272. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015>
- Noermijati. (2008). Pengaruh pengakuan dan peluang karir terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 3(2), 123–135.
- Prihatiningrum, D. D., Djumiarti, T., & Yuniningsih, T. (2023). Analisis penyelenggaraan inovasi pelayanan publik “Mangan Mendoane Rini” dalam perspektif best practice di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2), 1–15.
- Rahayu, S. A., & Surahman, E. (2012). Peran kepemimpinan dan employee engagement terhadap kinerja individual karyawan instalasi farmasi. *Indonesian Journal of Clinical Pharmacy*, 1(3).
- Rumangkit, S. (2016). Analisis teori Herzberg terhadap kepuasan kerja. *GEMA: Jurnal Gentiaras Manajemen dan Akuntansi*, 8(2).
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2015). *The relationship between leadership styles, innovation, and organizational performance: A systematic review*. *South African Journal of Economics and Management Sciences*, 18(3), 325–337.
- Sinambela, E. (2020). *The impact of laissez-faire leadership on organizational misconduct*. *Journal of Business Ethics*, 18(2), 45–60.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). *Job satisfaction: Putting theory into practice*. *Family Practice Management*, 6(9), 26–30.
- Thalia, N. F. (2022). Analisis kepuasan kerja karyawan menggunakan pendekatan Herzberg's two-factor theory. Universitas Jenderal Soedirman.
- Van Vo, T., et al. (2020). *The role of leadership training in enhancing pharmacy managers' effectiveness*. *Journal of Hospital Administration*, 9(3), 112–120.