

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Negara dibentuk oleh masyarakat di suatu wilayah yang tidak lain bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup bersama setiap anggotanya dalam koridor kebersamaan. Dalam angan setiap anggota masyarakat, negara akan melaksanakan fungsinya menyediakan kebutuhan hidup yang berkaitan dengan orang lain di sekelilingnya. Di kehidupan sehari-hari, kebutuhan bersama itu sering diartikan sebagai “kebutuhan publik”. Salah satu contoh kebutuhan publik yang mendasar adalah kesehatan. Upaya memberikan pelayanan kesehatan terhadap kesehatan pembangunan pada bidang kesehatan, yang sekaligus adalah bagian dari pada pembangunan nasional. Kesehatan merupakan salah satu unsur yang sangat penting dari mutu kehidupan dalam pembangunan Nasional untuk mewujudkan manusia Indonesia seutuhnya.

Kinerja memiliki hubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam suatu sistem yang bekerjasama dengan individu dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Pemimpin menilai, menghargai dan memberikan ruang untuk terlibat dan berperan dalam menghasilkan kinerja yang bermakna. Kepemimpinan inklusif, ini menunjukkan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi mereka dengan bawahannya (Ye Q, Wang D, Guo W, 2019). Sifat dari kepemimpinan inklusif ini, memiliki sikap yang terbuka dan fleksibel, sehingga dapat menerima berbagai pendapat dari segala pemikiran. (Rawat, Lyndon, dkk.

2020) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif membantu menciptakan partisipasi dan keterlibatan pekerja dapat menuntun para pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Menurut Carmeli dkk (2010) pemimpin inklusif dicirikan dengan pemimpin yang mendukung keterbukaan, selalu siap sedia dan mudah diakses oleh anggota. Pemimpin yang inklusif juga mengapresiasi dan menawarkan kontribusi dari anggotanya (Nembhard & Edmondson, 2006). Terlebih lagi kepemimpinan ini menunjukkan adanya hubungan pada perilaku in-role dan extra-role seperti perilaku inovatif (Javed dkk., 2019) dan kreatif (Randel dkk., 2018) dimana voice behavior juga termasuk dalam perilaku extra-role ini (Wilkinson dkk., 2020). Penelitian lainnya yaitu milik Jiang dkk (2020) menunjukkan bahwa pemimpin yang inklusif dapat mendukung munculnya voice behavior karyawan melalui pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Begitupula studi Jolly dan Lee (2021) yang menegaskan pemimpin yang menunjukkan keterbukaan ketika bersama kelompok dapat membuat karyawan melihat bahwa saran dan informasi yang mereka sampaikan dapat diterima oleh pemimpin dan anggota lainnya sehingga mampu menstimulasi karyawan untuk terus menunjukkan voice behavior mereka melalui kebutuhan kompetensi kepuasan dan keterhubungan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, peneliti menduga adanya hubungan antara kepemimpinan inklusif dengan LMX lainnya.

Kepemimpinan inklusif adalah pemimpin yang memposisikan dirinya ke dalam posisi yang sama dengan orang lain atau kelompok lain sehingga membuat orang tersebut berusaha untuk memahami perspektif orang lain atau kelompok

lain dalam menyelesaikan sebuah permasalahan (Andani Ni Wayan Rianita dan Wibawa, 2022). Kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan persepsi karyawan dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang inklusif akan menunjukkan penghargaan atas kontribusi orang lain. Kepemimpinan inklusif memiliki sifat penerimaan yang unik, rasa memiliki, dan inklusivitas (Harsono dan Damar, 2020). Kepemimpinan inklusif memusatkan perhatian pada kebutuhan anggota organisasinya akan keterbukaan dan kekompakan kelompok kerja. Inklusivitas pemimpin bertujuan untuk mendorong dan menghargai cara berpikir yang berbeda dari anggota organisasi (Andani Ni Wayan Rianita dan Wibawa, 2022).

Kepemimpinan inklusif mengacu pada pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas dalam diri mereka interaksi dengan pengikutnya. Seperti yang ditunjukkan oleh definisi ini, kepemimpinan inklusif dipandang sebagai hal yang sangat penting faktor tempat kerja, dan keterbukaan, ketersediaan, aksesibilitas, kepedulian terhadap pendapat karyawan, dan keberadaan tersedia untuk berbicara dan mendiskusikan ide-ide yang berbeda adalah yang terkuat aspek kepemimpinan inklusif (Carmeli et al., 2010). Kepemimpinan inklusif telah diterima sebagai suatu hal yang relasional model kepemimpinan di mana pemimpin memberi arti penting pada kebutuhan pengikutnya dan yang dapat dijangkau oleh pengikutnya dia (Dutch, 2009). Demikian pula saat menjelaskan kepemimpinan inklusif, Carmeli dkk. (2010) menyatakan bahwa pemimpin inklusif berfokus pada keinginan dan kebutuhan pengikutnya dengan menampilkan tampilan yang terbuka, pantas, dan mudah

diakses perilaku, dan karena itu menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif adalah pada pusat kepemimpinan relasional.

Dengan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas, inklusif pemimpin berkomunikasi secara efektif dalam interaksi mereka dengan pengikut mereka (Carmeli et al., 2010; Hollander 2009). Sejak pemimpin inklusif bersedia mendengarkan, peduli dan mendiskusikan pemikiran dan ide pengikutnya (Carmeli dkk., 2010), mereka mengembangkan konteks sosial yang aman bagi pengikutnya mengekspresikan pemikiran mereka dan berkontribusi pada proses bisnis (Choi et al., 2017). Hollander (2009) menyatakan bahwa inklusif pemimpin selalu mendukung pengikutnya. Hollander (2009) menyatakan bahwa para pemimpin inklusif siap dan bersedia menghadapinya harapan dan kebutuhan pengikutnya dengan mendorong keterbukaan komunikasi untuk mengundang masukan dari pengikutnya.

Kepemimpinan inklusif berarti bawahan bekerja bersama-sama melintasi peran, tingkatan, dan batasan demografis untuk memecahkan masalah bersama melalui proses pengambilan keputusan partisipatif (Zhao et al., 2010). Kahn (1990) menggambarkan konsep keterlibatan sebagai proses di mana karyawan berada secara fisik, kognitif, terlibat secara emosional dalam peran pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini, kami telah menggunakan definisi keterlibatan kerja sebagai “suatu hal yang positif, keadaan pikiran yang memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan” (Schaufeli et al., 2006).

Peningkatan kinerja tentunya didorong oleh beberapa faktor, seperti kesadaran setiap pemimpin untuk memberikan dukungan kepada bawahannya berupa keikutsertaan pemimpin dalam membantu bawahannya serta mudah diakses untuk bawahannya, dengan begitu hubungan bawahan dengan pemimpin terjalin dengan baik. Kinerja memiliki hubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan adalah elemen penting dari "sistem" yang bekerjasama dengan individu dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Pemimpin menilai, menghargai dan memberikan ruang bagi kehidupan spiritual, maka hasil kerja menjadi bermakna, pekerja juga akan terbuka dan menghargai ide-ide tersebut, sehingga lingkungan kerja akan menjadi tempat yang harmonis. (Wahyono, Prihandono, dan Wijayanto, 2020). Kepemimpinan inklusif, ini menunjukkan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi mereka dengan bawahannya (Ye Q, Wang D, Guo W, 2019). Sifat dari kepemimpinan inklusif ini, memiliki sikap yang terbuka dan fleksibel, sehingga dapat menerima berbagai pendapat dari segala pemikiran. (Rawat, Lyndon, dkk. 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif membantu menciptakan partisipasi dan keterlibatan pekerja dapat menuntun pada kinerja yang lebih tinggi.

Fenomena bisnis saat ini memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja para karyawan telah dipandang sebagai salah satu dari pendorong paling penting keberhasilan bisnis (Strom et al., 2014), dan faktor kepemimpinan merupakan faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan dalam pekerjaan, Bakker dkk. (2011), sebuah temuan terkait dengan peningkatan tingkat keterlibatan kerja dapat dicapai dengan menerapkan gaya kepemimpinan tertentu. Aldulaimi (2021),

kepemimpinan adalah fondasi dari setiap hal pencapaian kinerja. Namun, masih sedikit penelitian, terutama yang bersifat empiris yang, telah dilakukan untuk menguji dampak spesifik gaya kepemimpinan inklusif (Arun et al., 2021; Okun et al., 2020), terutama memasukkan kepemimpinan inklusif dalam pekerjaan karyawan keterlibatan (Choi et al., 2015).

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja dalam bahasa Turki pekerja manufaktur. Studi empiris yang relatif terbatas telah menemukan hubungan positif antara inklusi dan hasil karyawan (Shore et al., 2011), dan sebagian besar dari mereka dilakukan di negara-negara barat. Selain itu, dieksplorasi efek peran mediasi keamanan psikologis di hubungan antara kepemimpinan inklusif dan pekerjaan keterlibatan karena sedikit yang diketahui tentang peran mediasi keamanan psikologis dalam hubungan antara inklusif kepemimpinan dan keterlibatan kerja. Saat terlibat dalam pekerjaan, seseorang perlu memiliki pola pikir terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli et al., 2002) yang dapat menyebabkan kesalahan atau kegagalan. Namun, kebutuhan karyawan yang aman secara psikologis jangan takut. Dalam terlibat dengan pekerjaan, karyawan membutuhkan keamanan psikologis untuk menghindari dan mengelola perasaan negatif. Sebab, keamanan psikologis menyebabkan kenyamanan menjadi diri sendiri (Edmondson, 1999), dan meningkatkan penampilan diri seseorang tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier (Kahn, 1990). Kepemimpinan inklusif menghormati nilai diri karyawan dengan mendorong mereka untuk melakukannya memberikan pendapat dan pandangannya (Carmeli

et al., 2010) dan meningkatkan keamanan psikologis (Detert & Burris, 2007). Dengan demikian, keamanan psikologis merupakan mekanisme mediasi itu memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja.

Dalam penelitian kali ini terlebih dahulu meninjau hal-hal yang bersangkutan literatur tentang kepemimpinan inklusif dan hubungannya dengan keterlibatan kerja dan jelaskan mengapa kepemimpinan inklusif bisa terjadi berdampak pada keterlibatan kerja. Kedua, kami meninjau sastra untuk memahami dan memperjelas peran psikologis keamanan pada hubungan antara tanggung dan variabel independen penelitian kami. Kemudian, kami menguji secara formal hipotesis tentang hubungan antar supervisor kepemimpinan inklusif, keterlibatan kerja dan, psikologis keamanan. Terakhir, kami menyajikan diskusi tentang temuan kami, implikasi dari hasil kami, dan apa yang kami sarankan untuk masa depan riset. Kami percaya bahwa memahami efek dari kepemimpinan inklusif dalam keterlibatan kerja dan mediasi peran keamanan psikologis pada efek ini dapat memperkaya social teori interaksi dan teori pertukaran sosial.

Kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan pekerjaan keterlibatan melalui berbagai faktor. Pertama, inklusif pemimpin memberikan dukungan kepada karyawannya (Hollander,2009). Pemimpin inklusif selalu mendukung pengikutnya dalam melakukan sesuatu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginan serta mewujudkannya ide-ide mereka melalui keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas (Carmeli dkk., 2010; Hollander, 2009). Pemimpin yang inklusif juga memberikan dukungan emosional yang membangun kepercayaan pada mereka interaksi dengan pengikutnya. Pemimpin inklusif

mendapatkan keuntungan kepercayaan dan loyalitas karyawan karena mereka merespons ide-ide karyawan dan menghargai kontribusi mereka (Javed et al., 2018; Javed dkk., 2019a). Khususnya iklim yang mendukung persepsi terbentuk dengan dukungan pemimpin inklusif dalam organisasi dibandingkan pendekatan kepemimpinan lainnya (Choi et al., 2017) mendukung pengembangan pengikut dan berkontribusi pada pengembangan kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab dan beradaptasi (Zeng et al., 2020). Berdasarkan Choi dkk. (2017), pengikut merasa lebih bebas untuk berbagi informasi tentang pekerjaan dan mengungkapkan pikiran mereka yang sebenarnya. Selain itu, pemimpin inklusif mengambil inisiatif untuk mendukung pengikutnya dalam proses bisnis mereka dan memotivasi pengikut mereka untuk mengatasi kebutuhan bisnis mereka (Bannay et al., 2020). Oleh karena itu, perilaku suportif dari pemimpin inklusif akan meningkatkan kepuasan internal karyawan dan berdampak positif terhadap dedikasi kerja mereka. Kedua, dalam kerangka interaksi social teori, pemimpin inklusif menyediakan sumber daya yang berguna bagi masyarakat pengembangan pengetahuan dan keterampilan para pengikutnya (Bannay dkk., 2020). Model sumber daya tuntutan pekerjaan (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti 2014) sering kali digunakan untuk menjelaskan konsep WE. Menurut modelnya, sumber daya adalah aspek sosial dan organisasi dari pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan bisnis, mencapai tujuan bisnis dan membantu pengembangan pribadi (Cenkci et al., 2020). Itu persepsi positif bahwa sumber daya bermanfaat yang disediakan oleh pemimpin inklusif kepada pengikutnya atas pengetahuan dan keterampilan untuk ditingkatkan, akan memotivasi pengikutnya



untuk berkontribusi dan untuk lebih berdedikasi pada peran bisnis mereka (Choi et al., 2015; Jalil, 2017; Strom dkk., 2014).

Ketiga, pemimpin inklusif menantang dan mendorong mereka pengikut untuk berkontribusi pada organisasi (Hollander, 2009, 2012). Pemimpin yang inklusif memberikan derajat yang tinggi kepada pengikutnya. Kepemimpinan inklusif merupakan konsep penting dalam menciptakan sumber daya positif yang dimiliki karyawan. Pemimpin inklusif ibarat kekuatan pendorong di belakang karyawannya untuk mendorong mereka berkontribusi pada pekerjaan mereka. Persepsi positif terhadap kontribusi pemimpin inklusif terhadap sumber daya karyawan merupakan faktor penting dalam lebih melibatkan karyawan dalam peran mereka dan dalam tanggapan mereka terhadap organisasi mereka (Choi et al., 2015).

Keterlibatan kerja dianggap sebagai kebutuhan organisasi dan merupakan hal mendasar bagi keberhasilan organisasi. Ini mempengaruhi hasil organisasi pusat seperti kelelahan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan organisasi perilaku kewarganegaraan. Karyawan yang terlibat proaktif dan antusias terhadap pekerjaan mereka masing-masing peran, yang membimbing mereka untuk terlibat dengan bahagia pekerjaan mereka dan bersedia untuk memulai inisiatif (Russell, Liggins, & Attoh, 2018). Gaya manajerial yang berorientasi pada partisipasi individu dan kolektif (dalam pengambilan keputusan) sangat signifikan terhadap keterikatan kerja (Baran & Sypniewska, 2020), Penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa aksesibilitas, pemimpin inklusif menyediakan hal-hal yang bermanfaat bagi pengikutnya kesempatan untuk meningkatkan keterampilan,

pengetahuan, dan kapasitas mereka. Pada gilirannya, peluang-peluang ini membentuk sumber daya terkait pekerjaan dan pribadi untuk meningkatkan perasaan keterlibatan kerja. Dalam literatur terbaru, hal ini telah ditunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan bagian integral dari keterlibatan karyawan karena peran pemimpin memberi insentif pada kinerja dan kepuasan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman pertunangan. Oleh karena itu, perhatian pemimpin untuk memuaskan kebutuhan karyawan adalah inti dari keterlibatan karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan inklusif cocok untuk memperkuat keterlibatan karyawan karena membantu dalam mengembangkan hubungan di tempat kerja pada semua hierarki organisasi untuk mencapai misi kerja demi kepentingan bersama. Inklusif kepemimpinan akan membentuk keterlibatan kerja karena hal ini dibedakan berdasarkan fokus intinya pada pemenuhan kebutuhan karyawan, sedangkan jenis kepemimpinan lainnya

Keterlibatan kerja mempengaruhi perilaku inovatif di antara kepala perawat di Tiongkok, dan kepemimpinan inklusif adalah mediator dalam hubungan tersebut. Kita harus mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan tingkat kepemimpinan inklusif para pemimpin, untuk memperkuat perilaku inovatif kepala perawat. Kepemimpinan Inklusif dan Keterlibatan Kerja Dalam beberapa tahun terakhir, dengan meningkatnya penelitian psikologi positif, keterlibatan kerja telah menjadi topik yang menonjol di bidang perilaku organisasi dan psikologi. Schaufeli dkk. (2002) menggambarkan keterlibatan kerja sebagai keadaan emosional dan motivasi yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan, mengidentifikasi tiga karakteristik kinerja: semangat, dedikasi, dan

penyerapan. Dibandingkan dengan individu dengan *work engagement* yang rendah, individu dengan *work engagement* yang tinggi biasanya lebih banyak melakukan upaya psikologis dan fisik dalam pekerjaannya (Schaufeli, 2012). Keterlibatan kerja yang tinggi berarti karyawan mendedikasikan lebih banyak waktu, sumber daya, dan tenaga untuk bekerja, oleh karena itu diperlukan gaya kepemimpinan yang dapat secara terus menerus dan positif menopang semangat kerja karyawan. Rabinowitz dan Hall (1977) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagian penting dari lingkungan kerja yang mempunyai dampak signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Peran Mediasi Keterlibatan Kerja Pembahasan sebelumnya menggunakan kepemimpinan eksklusif sebagai antecedent keterlibatan kerja karyawan, sedangkan pekerjaan karyawan merupakan antecedent perilaku COCB. Penelitian ini mengusulkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat mendorong kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja. Dengan kata lain, keterlibatan kerja sebagai perantara mendorong keterkaitan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja pegawai. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai akan dihormati dan kebutuhan memaksimalkan kesejahteraan sosial, pegawai akan berusaha untuk memperoleh, melindungi, dan meningkatkan sumber daya organisasi.

Konsep inklusivitas pertama kali muncul dalam dunia pendidikan (Fuchs dan Fuchs, 1994), namun kemudian berkembang menjadi ilmu dan praktik perilaku organisasi sebagai cara untuk memahami keragaman dan manajemen organisasi (Msibi, 2011 ; Shore et al., 2011). Dalam penelitian sebelumnya, kepemimpinan inklusif digambarkan sebagai “pemimpin yang mengakui

kontribusi karyawan dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi” (Nembhard dan Edmondson, 2006; Hantula, 2009). Hollander (2009) mengemukakan definisi kepemimpinan inklusif yang lebih sistematis: menghormati dan memahami karyawan, memikul tanggung jawab, dan memberikan umpan balik. Berdasarkan definisi ini, Carmeli et al. (2010) berpendapat bahwa kepemimpinan inklusif mendorong “keterbukaan, aksesibilitas dan ketersediaan,” mengakui nilai pribadi karyawan, memperhatikan cara karyawan bekerja, menghormati keragaman individu, mendengarkan kebutuhan karyawan yang berbeda, mendorong partisipasi, dan mendukung dukungan organisasi untuk karyawan. Ringkasnya, para pakar asing mengidentifikasi inklusivitas sebagai hal yang penting dalam kepemimpinan relasional.

Kepemimpinan inklusif dapat memberikan banyak sumber daya bersyarat. Aksesibilitas pemimpin yang inklusif berarti karyawan dapat berkonsultasi dengan pemimpin kapan saja ketika mereka menghadapi masalah dan melakukan dialog yang setara dengan pemimpin. Ini memfasilitasi komunikasi dua arah. Kepemimpinan inklusif memberikan kebebasan yang tinggi kepada karyawan, mendorong mereka untuk berbagi informasi atas dasar kesetaraan dan menganjurkan diskusi terbuka tentang pemecahan masalah dan mencapai tujuan. Hal ini menciptakan suasana organisasi yang harmonis, dengan kata lain, ketika karyawan berinteraksi dengan pemimpin inklusif atau anggota organisasi lainnya, mereka dapat memperoleh lebih banyak sumber daya bersyarat yang serupa dengan dukungan organisasi (Choi et al., 2015), dan melengkapi atau meningkatkan kemampuan mereka. perasaan memperoleh sumber daya mereka

sendiri. Karyawan akan berbuat lebih banyak untuk menghasilkan ide-ide kreatif. Ketika karyawan menghadapi kesulitan, pemimpin inklusif dapat menggunakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman profesional mereka untuk membimbing dan membantu karyawan, membimbing mereka untuk secara kreatif mengeksplorasi dan mempraktikkan solusi terhadap masalah yang ada dalam organisasi, dan memberi karyawan lebih banyak ruang untuk bakat pribadi ( Tang dkk., 2015).

Pemimpin inklusif memberikan bimbingan dan bantuan profesional kepada karyawannya dan menawarkan berbagai sumber daya kognitif, untuk membantu staf mengakses sumber daya yang mereka perlukan untuk menerapkan perilaku COCB. Lebih jauh lagi, kepemimpinan inklusif memupuk hal ini dengan mengakui dan menghormati perbedaan, memberi karyawan berbagai kesempatan untuk mengekspresikan pendapat dan ide mereka, mendorong komunikasi tatap muka, mengungkapkan kepedulian terhadap pengembangan tim dan organisasi, menyampaikan dukungan kepada karyawan, mendorong karyawan untuk berinovasi, dan secara umum meningkatkan hubungan karyawan dengan organisasi, yang mencerminkan rasa hormat, pengakuan, dan bantuan mereka terhadap karyawan, yang kondusif bagi pembentukan hubungan pertukaran berkualitas tinggi antara pemimpin dan karyawan (Carmeli et al., 2010). Ketika terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, maka risiko karyawan untuk melakukan inovasi jelas lebih kecil. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan dampak positif kepemimpinan inklusif terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan, menunjukkan bagaimana kepemimpinan inklusif

mendorong keterlibatan karyawan dalam menghasilkan kinerja yang inovatif (Carmeli et al., 2010) dan mengurangi perilaku diam karyawan (Li et al., 2016).

Rabinowitz dan Hall (1977) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagian penting dari lingkungan kerja yang mempunyai dampak signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Kepemimpinan inklusif memperhatikan terjalinnya hubungan baik dengan karyawan. Pada saat yang sama, mereka menunjukkan kepedulian dan rasa hormat terhadap karyawan saat bekerja dengan mereka, yang akan berdampak tertentu pada sikap dan kinerja karyawan tersebut. Carmeli dkk. (2010) juga menegaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan inklusif dengan keterlibatan kerja karyawan dan perilaku inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini berspekulasi bahwa kepemimpinan inklusif bermanfaat bagi peningkatan keterlibatan kerja karyawan.

Hal ini memberikan feedback positif bagi karyawan. Ketika karyawan menghadapi kesulitan kerja, pemimpin inklusif biasanya menawarkan bimbingan dan memberikan mereka beberapa sumber daya kognitif untuk meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Sumber daya merupakan prediktor penting dari keterlibatan kerja (Baker et al., 2014). Emosi positif yang menjadi bagian dari keterlibatan kerja memungkinkan individu menjadi fleksibel, eksploratif, dan kreatif (Fredrickson, 2001). Penelitian mendukung hal ini, menunjukkan bahwa keterlibatan kerja menjelaskan hubungan antara sumber daya pekerjaan dan inisiatif pribadi (Hakanen et al., 2008), kreativitas (Baker dan Xanthopoulou, 2013), dan perilaku inovatif (Park et al., 2014).

Peran Mediasi Keterlibatan Kerja Pembahasan sebelumnya menggunakan kepemimpinan inklusif sebagai anteseden keterikatan kerja pegawai, penelitian ini mengusulkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat mendorong kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja. Dengan kata lain, keterlibatan kerja sebagai perantara mendorong keterkaitan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai akan dihormati dan kebutuhan memaksimalkan kesejahteraan sosial, pegawai akan berusaha untuk memperoleh, melindungi, dan meningkatkan sumber daya organisasi.

Dalam usaha pencapaian tujuan Puskesmas perlu didukung oleh kinerja pegawai (PNS) yang baik dalam instansi tersebut, kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan. Untuk mengetahui apakah pegawai yang ada di Puskesmas memiliki kinerja yang tinggi dan dapat bekerja dengan baik maka ada beberapa unsur yang ikut mempengaruhi seperti bagaimana peran kepemimpinan dalam hal ini kepemimpinan inklusif, kemudian juga di dukung oleh bagaimana implementasi dari leader member exchange yang dilaksanakan pada Puskesmas tersebut serta bagaimana kualitas kerja yang dilaksanakan oleh para pegawai.

Puskesmas merupakan sarana atau organisasi dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang di dalamnya terdapat konsep akuntabilitas. Puskesmas sendiri adalah suatu kesatuan organisasi kesehatan fungsional yang merupakan pusat pengembangan kesehatan masyarakat yang juga

membina peran serta masyarakat, di samping itu memberikan pelayanan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat di wilayah kerjanya. Sesuai dengan Kebijakan Nasional Departemen Kesehatan sejak tahun 2004 perlu upaya revitalisasi puskesmas untuk mengembalikan peran dan fungsi puskesmas ke awal keberadaannya yaitu sebagai puskesmas yang selalu siap melayani masyarakat selama 24 jam sesuai kebutuhan dan tuntutan masyarakat di wilayah kerjanya.

Di era otonomi daerah sekarang ini berbagai upaya dilakukan Pemerintah Kota Lhokseumawe guna meningkatkan pelayanan dan kinerja dari para pegawai. Salah satu puskesmas yang ada di Lhokseumawe yaitu Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe. Puskesmas adalah unit pelaksana teknis dinas kabupaten/kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja (Depkes, 2011). Puskesmas Banda Sakti, merupakan salah satu puskesmas percontohan yang berada di Lhokseumawe. Puskesmas ini bertugas sebagai pusat pembangunan kesehatan masyarakat dan juga memberikan pelayanan kesehatan secara insentif di daerah operasional banda sakti, dimana keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tergantung pada kinerja para pegawai yang ada di instansi tersebut. Dengan visi misi dari puskesmas tersebut yaitu “mewujudkan masyarakat banda sakti yang sehat” dan misinya yaitu “pemberdayaan dan pergerakan masyarakat, menggalang kemitraan, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan upaya promosi dan mempersiapkan sumber daya manusia yang potensial” diharapkan dapat memberikan arahan kepada masyarakat agar berpola hidup sehat.



Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dengan yang namanya sikap dari seseorang atasan dalam me-manage bawahannya. Peran atasan dalam sebuah instansi tidak hanya memerintah bawahannya begitu saja tetapi diperlukan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Selanjutnya kepuasan kerja sangat perlu mendapatkan perhatian karena kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Dan setiap individu sebagai sumber daya manusia yang bekerja dalam sebuah organisasi tentunya memiliki karakteristik yang berbeda-beda, dari lingkungan yang berbedabeda dan pandangan maupun kepercayaan yang berbeda, namun juga ada yang lebih fleksibel dan mampu menyesuaikan diri, Menurut (Thoha (2003:27) dalam (Sugijanto (2011:10) Karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang pegawai yang bersifat positif maupun negatif.

Kepemimpinan inklusif pada Puskesmas merupakan kepemimpinan yang dipraktekkan dengan memposisikan dirinya ke dalam posisi yang sama dengan para pegawai yang ada pada Puskesmas Banda Sakti sehingga pimpinan bisa memahami perspektif dari para pegawai/orang lain atau kelompok lain dan dapat menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi.

Menurut Ryan (2006: 15) bahwa dalam Dictionary of the American Language (1960), ditemukan istilah inclusion yang berasal dari kata dasar include. Include artinya keseluruhan Dengan demikian, ketika konsep inklusi diterapkan

sejauh mana akses setiap orang di dalam sistem kemasyarakatan. Bagaimana batas-batas jangkauan kegiatan yang dilakukan oleh setiap orang, apa ia laki-laki, perempuan atau anak-anak dalam kegiatan sosial, ekonomi, politik, atau sistem budaya.

Pemimpin yang inklusif mampu menyediakan sumber daya informasi, waktu dan dukungan yang diperlukan dalam membentuk perilaku inovatif pegawai. Pemberdayaan kepemimpinan inklusif berfokus dalam hal memimpin menghargai cara berpikir yang berbeda dari anggota organisasi. Seorang pemimpin yang gigih dianggap dapat memainkan peran kunci dalam membentuk organisasi yang inklusif. bahwa kepemimpinan inklusif didasarkan pada kepercayaan dasar pegawai, menjelaskan bahwa pemimpin menggunakan berbagai ketrampilan untuk meningkatkan kapasitas dan potensi bawahan sehingga dapat membuat pegawai mempertahankan keunikan mereka ketika berkontribusi penuh pada proses organisasi dan juga hubungan yang spesifik yang di tunjukan melalui keterbukaan dan keharmonisan dalam komunikasi. Serta pemimpin memiliki hak dalam pengambilan keputusan, menerima lebih banyak informasi, dan memfasilitasi keterlibatan pegawai bahwa dengan gaya kepemimpinan inklusif dapat mempengaruhi keterlihatan pegawai untuk menghasilkan inovasi-inovasi baru.

Bahwa kepemimpinan inklusif sebagai proses kolektif yang ada pada setiap orang atau yang mewakilinya. terdapat tiga elemen kunci dari kepemimpinan inklusif. Pertama, implikasi dari kepemimpinan adalah memberikan beberapa pengaruh. misalnya, ketika individu secara nyata terlibat

dalam proses pengambilan , kepemimpinan inklusif memberikan peluang kepada setiap orang dengan memberikan kesempatan secara adil untuk mempengaruhi keputusan, pelaksanaan dan kebijaksanaan, Kedua, kepemimpinan inklusif adalah proses yang ada dalam setiap pelaksanaan kegiatan, prosedur, pemahaman dan nilai yang tetap bertahan sepanjang masa. Kepemimpinan inklusif tidak mengasosiasikan kepemimpinan yang secara dominan berpusat pada individu yang akan melaksanakan sesuatu berdasarkan keunggulan personal yang dimiliki, kecakapan, atau posisi yang mereka pegang. Sebaliknya, kepemimpinan inklusif secara nyata ada pada setiap orang yang memberikan kontribusi terhadap setiap proses kegiatan, meskipun kontribusi tersebut sangat sederhana. Ketiga, kepemimpinan inklusif dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif meningkatkan suatu hasil yaitu inklusi. Bukan hanya proses kepemimpinan yang bersifat inklusif; dalam pelayanan inklusi terdiri dari beberapa kegiatan, yang termasuk di dalamnya mendukung pelaksanaan inklusi, berpartisipasi dalam pelayanan kesehatan, bekerja dengan penuh kesadaran, mengembangkan komunikasi dengan para pasien, dan membangun kebersamaan. Menurut Saunders (2005), bahwa kepemimpinan inklusif adalah memanfaatkan apa yang terbaik pada suatu keadaan dimana ada diversitas seperti suku, politik, dasar nilai, jenis kelamin dan jender, atau beberapa bagian penting lainnya yang berbeda di mana pemimpin terlibat di dalamnya. Kepemimpinan inklusif adalah suatu mekanisme untuk memberikan hak berbicara pada suatu sistem di mana akan terjadi proses pengambilan keputusan.

Berpijak pada hal tersebut di atas, maka permasalahan pokoknya adalah: kepemimpinan inklusif yang dibangun dari nilai emansipasi dan partisipasi belum diterapkan pada puskesmas. Berdasarkan pengertian tersebut, Bush & Marianne (2006: 80-81) menyebutkan beberapa tanggung jawab yang diemban oleh pemimpin Puskesmas yaitu: 1) memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka; 2) mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan; 3) membuka peluang feedback positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan.

Kepemimpinan Inklusif merupakan proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dan kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasikan para pegawai Puskesmas Kecamatan Banda Sakti dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan inklusif berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti terkait dengan indikator keterbukaan, dalam hal ini ada beberapa hal ditemukan permasalahan terkait dengan keterbukaan, misalnya seringnya terjadinya pergantian pimpinan pada organisasi tersebut maka dalam hal ini menyebabkan ada informasi - informasi yang belum tersampaikan dengan baik. Namun demikian seiring dengan berjalannya waktu proses yang terkait dengan keterbukaan saat ini sudah berjalan dengan baik dari pimpinan ke bawahan atau kepada para pegawai Puskesmas Banda Sakti hal ini juga seiring dengan tuntutan perbaikan mutu

pelayanan dari Puskesmas kepada Masyarakat yang harus terus di tingkatkan untuk bisa menjadi institusi yang berdaya saing di tengah–tengah masyarakat.

Dalam aktivitas pelayanan pada Puskesmas Banda Sakti, banyak kegiatan program kerja yang dilaksanakan diantaranya program penyuluhan seperti Home visite, Posyandu balita, Posyandu usila, PTM (Penyakit Tidak Menular), Program org gizi, Kesling, sosialisasi ke sekolah- sekolah, KPKIA, Penyuluhan tentang berbagai penyakit dan penyuluhan kepada masyarakat terkait TB, oleh pimpinan kegiatan kegiatan tersebut dilaksanakan secara adil dan merata oleh para pegawai puskesmas dan tentunya dilaksanakan oleh para pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang penyuluhan.

Proses pengambilan keputusan oleh pimpinan dilakukan dengan melibatkan para bawahan untuk ikut serta dalam memberikan pandangannya serta masukan- masukan yang nantinya akan diambil keputusan yang dapat bermanfaat untuk bersama, dengan didahului oleh kegiatan-kegiatan rapat bulan/mingguan serta diskusi- diskusi dengan para pegawai pada berbagai unit yang ada di Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe. Sementara terkait dengan kepemimpinan yang menghargai keberagaman pegawai, dalam hal ini pimpinan selalu memperlakukan para bawahannya dengan baik tanpa melihat status kepegawaian, jabatan dan pangkat, semua pegawai diperlakukan sama secara inklusif tidak ada yang mendapatkan perlakuan khusus dan eksklusif.

Hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain pada Puskesmas Banda Sakti. Pimpinan Puskesmas Banda Sakti di

setiap bulan melaksanakan agenda rapat yang dalam hal ini dinamakan dengan Lokmin atau Lokarkarya mini dengan para unsur pimpinan dibawahnya yang terdiri dari para kepala ruangan dan poli yang tujuannya adalah untuk menggali berbagai permasalahan dan kendala-kendala yang dihadapi oleh setiap poli/bagian, dan juga unit-unit kerja di luar puskesmas seperti Puskesmas Pembantu (Pustu), Poskesdes dan berbagai permasalahan kesehatan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat, hal ini dilakukan rangkai untuk meningkatkan pemberian pelayanan yang terbaik kepada masyarakat di Puskesmas Banda Sakti dengan mendapat dukungan sinergisitas dari semua para pegawai yang bekerja di Puskesmas Kecamatan Banda Sakti.

Sementara terkait dengan hubungan pimpinan dengan bawahan yang terkait dengan unsur trust dari *Leader Member Exchange*, selalu dilaksanakan dengan didahului kegiatan musyawarah sehingga dalam pelaksanaannya berbagai kegiatan-kegiatan tersebut sudah dipahami oleh semua unsur pimpinan unit dan para pegawai, hal ini memberikan dampak kepada para pegawai untuk saling mengetahui dan memahami dan akan berdampak pada rasa saling percaya diantara para pegawai. Untuk indikator Obligasi dari LME, yang merupakan bagian dari pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. *Obligation* akan diukur dengan beberapa sub-indikator seperti Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki. Pimpinan Puskesmas Banda Sakti dalam hal ini memberikan dukungan penuh kepada pegawainya

untuk melaksanakan pekerjaannya atau kegiatan yang mereka lakukan yang terkait dengan pemberian pelayanan serta pegawai memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga pegawai membela dan mempertahankan keputusan pemimpin.

Hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain pada Puskesmas Banda Sakti. Para pegawai puskesmas Kecamatan Banda Sakti dalam melaksanakan tugas, pekerjaannya ada yang sudah melaksanakan dengan baik dan ada juga melaksanakan tugasnya dengan tidak sepenuh hati, masih terbiasa dan terbawa budaya kebiasaan yang lama yang sudah nyaman dengan kebiasaan-kebiasaan lama sehingga masih ditemukan yang kurang aktif dalam bekerja, seperti datang terlambat ke kantor atau masuk untuk absen sebentar kemudian keluar, dan pola kerja seperti ini terus mendapat perhatian dan terus dilakukan edukasi untuk meningkatkan kedisiplinan para pegawai dengan cara melibatkan mereka pada berbagai kegiatan sebagai bentuk partisipasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Keterlibatan kerja adalah sejauh mana seorang pegawai puskesmas Kecamatan Banda Sakti yang melibatkan peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan. Pegawai pada Puskesmas kecamatan Banda Sakti telah melibatkan diri mereka dalam bekerja dengan baik hal ini terlihat dengan terjadinya peningkatan data kunjungan pasien sebagai bentuk terjadinya peningkatan kapitasi (jumlah pasien pada Puskesmas banda sakti untuk setiap bulannya. Sementara untuk indikator Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang

penting bagi harga diri mereka, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya para pegawai yang sangat antusias untuk bisa bertugas di puskesmas kecamatan banda sakti, selain karena lokasi kantornya yang berada di tengah–tengah kota hal ini juga didukung oleh infrastruktur dari Puskesmas Kecamatan Banda Sakti yang serba lengkap bila dibandingkan dengan Puskesmas lain yang berada di Kota Lhokseumawe. Adapun untuk tanggung jawab dari para Pegawai Puskesmas Kecamatan Banda Sakti, untuk variabel keterlibatan pegawai dalam bekerja yang dikaitkan dengan indikator tanggung jawab, bahwa masih ditemukan ada beberapa pegawai yang masih hadir tidak tepat waktu yang sudah ditentukan mulai dari pukul jam 08.00 sampai dengan 14.15, dengan hari kerja mulai hari senin sampai dengan hari sabtu.

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang pegawai pada Puskesmas Kecamatan Banda Sakti yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Proses pemberian pelayanan yang dilaksanakan pada Puskesmas Kecamatan Banda Sakti oleh para Pegawai juga didukung oleh Kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap unit bagian disamping juga pada hari tertentu Puskesmas juga mendapat Dokter Spesialis sebagai bentuk pelayanan dan pemberian edukasi kepada para pasien prolanis dan lansia hal ini sebagai wujud implementasi kinerja secara mutu, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas penggunaan sumber daya, mandiri serta komitmen dari para pegawai Puskesmas Kecamatan Banda Sakti Kota Lhokseumawe.



Berdasarkan fenomena yang telah penulis deskripsikan dengan judul pengaruh kepemimpinan inklusif, *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja dengan studi pada pegawai puskesmas Kecamatan Banda Sakti Kota Lhokseumawe, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- Bagaimana pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan kerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe?
- Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap keterlibatan kerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe?
- Bagaimana pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe?
- Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai pada puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe?
- Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe?
- Bagaimana pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe yang dimediasi oleh keterikatan kerja?

- Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe yang dimediasi oleh keterikatan kerja?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas maka yang menjadi tujuan penelitian adalah :

- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan kerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap keterlibatan kerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe yang dimediasi oleh keterikatan kerja.

- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe yang dimediasi oleh keterikatan kerja.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini, yang menginvestigasi pengaruh kepemimpinan inklusif dan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja di Puskesmas Banda Sakti, Lhokseumawe, memiliki manfaat teoritis yang signifikan. Berikut adalah empat manfaat teoritis yang dapat diidentifikasi:

- Kontribusi pada Teori Kepemimpinan Inklusif: Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada teori kepemimpinan inklusif dengan menguji dan memvalidasi implikasi kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan kerja dan kinerja pegawai di konteks Puskesmas. Melalui temuan ini, penelitian dapat memperkaya pemahaman kita tentang bagaimana kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan efektivitas organisasi kesehatan dan memberikan kontribusi pada literatur kepemimpinan.
- Pengembangan Teori Leader-Member Exchange (LME): Dengan mengeksplorasi peran LME dalam hubungannya dengan keterlibatan kerja dan kinerja pegawai, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru dalam pengembangan teori LME. Hasil penelitian ini dapat membantu menyempurnakan pemahaman kita tentang hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam lingkungan kesehatan masyarakat.

- **Pemahaman Keterkaitan Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Kinerja:** Penelitian ini dapat menyumbang pada pemahaman kita tentang keterkaitan kompleks antara kepemimpinan inklusif, LME, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai. Dengan menguji hubungan sekuensial antar variabel-variabel ini, penelitian ini dapat membuka wawasan terhadap dinamika organisasi kesehatan dan menyediakan konsep yang dapat diterapkan di berbagai konteks.
- **Aplikasi Konsep Kesehatan Masyarakat dalam Teori Organisasi:** Penelitian ini memadukan konsep-konsep kesehatan masyarakat dengan teori organisasi. Dengan mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Puskesmas, penelitian ini dapat membantu mengintegrasikan prinsip-prinsip kesehatan masyarakat ke dalam kerangka teoritis organisasi, memberikan kontribusi pada pemahaman tentang kompleksitas manajemen di layanan kesehatan masyarakat.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini memiliki implikasi praktis yang dapat memberikan kontribusi pada pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia di Puskesmas Banda Sakti, Lhokseumawe. Berikut adalah empat manfaat praktis yang dapat diidentifikasi:

- **Pengembangan Kepemimpinan Inklusif:** Penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga untuk pengembangan kebijakan dan program pelatihan kepemimpinan inklusif di Puskesmas. Manajemen dapat menggunakan

temuan ini untuk menyusun strategi dan intervensi yang mendorong gaya kepemimpinan inklusif, meningkatkan keterlibatan kerja, dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

- Peningkatan Hubungan Antara Pemimpin dan Bawahan: Implikasi temuan mengenai leader-member exchange (LMX) dapat memberikan pandangan praktis dalam memperbaiki hubungan antara pemimpin dan bawahan di Puskesmas. Keterlibatan dengan baik dalam interaksi antar-individu di lingkungan kerja dapat menjadi landasan untuk membangun hubungan yang lebih positif dan saling menguntungkan.
- Optimalisasi Keterlibatan Kerja: Dengan memahami dampak positif kepemimpinan inklusif dan LMX terhadap keterlibatan kerja, manajemen dapat mengidentifikasi dan menerapkan praktik-praktik terbaik yang memotivasi pegawai untuk berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat mencakup penyusunan program pengembangan keterampilan, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.
- Peningkatan Kinerja Pegawai: Implementasi temuan penelitian ini dapat mendukung upaya manajemen untuk meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas. Dengan mengukur dan meningkatkan variabel-variabel seperti keterlibatan kerja, pemimpin dapat berupaya menciptakan kondisi kerja yang memotivasi dan mendukung pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.