



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Melalui Kepuasan Sebagai variabel Mediasi (Pada RSI Sultan Agung Semarang)

<u>INFO PENULIS</u>	<u>INFO ARTIKEL</u>
<p>Ghina Nisrina Hamied Universitas Dian Nuswantoro 211202207704@mhs.dinus.ac.id</p> <p>Aris Puji Purwatiningsih Universitas Dian Nuswantoro aris.puji.p@dsn.dinus.ac.id</p> <p>Usman Universitas Dian Nuswantoro usman@dsn.dinus.ac.id</p> <p>Aries Setiawan Universitas Dian Nuswantoro ariessetya_005@dsn.dinus.ac.id</p>	<p>ISSN: 2808-1307 Vol. 6, No. 1, April 2026 https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh</p>

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi

Hamied, G. N., Purwatiningsih, A. P., & Puji. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Melalui Kepuasan Sebagai variabel Mediasi (Pada RSI Sultan Agung Semarang). *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 6 (1), 1067-1086.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja perawat dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada RSI Sultan Agung Semarang. Menggunakan metode kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 125 perawat tetap, data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja perawat dibandingkan variabel lainnya. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja tidak terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja, sehingga belum mampu memediasi hubungan antar variabel secara optimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja dan penerapan kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja perawat. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa manajemen rumah sakit perlu memprioritaskan strategi peningkatan motivasi kerja serta penguatan praktik kepemimpinan untuk menciptakan kinerja perawat yang optimal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja.

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and work motivation on nurse performance, with job satisfaction as a mediating variable at Sultan Agung Islamic Hospital in Semarang. Using a quantitative method with purposive sampling of 125 permanent nurses, data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that work motivation is the most dominant factor influencing nurse job satisfaction and performance compared to other variables. Transformational leadership was shown to have a positive and significant effect on performance, but not a significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was not shown to play a significant role in improving performance, thus not being able to optimally mediate the relationship between the variables. These findings indicate that increasing work motivation and implementing effective leadership are important factors in boosting nurse performance. The implications of this study emphasize that hospital management needs to prioritize strategies to increase work motivation and strengthen leadership practices to create optimal and sustainable nurse performance.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Performance.

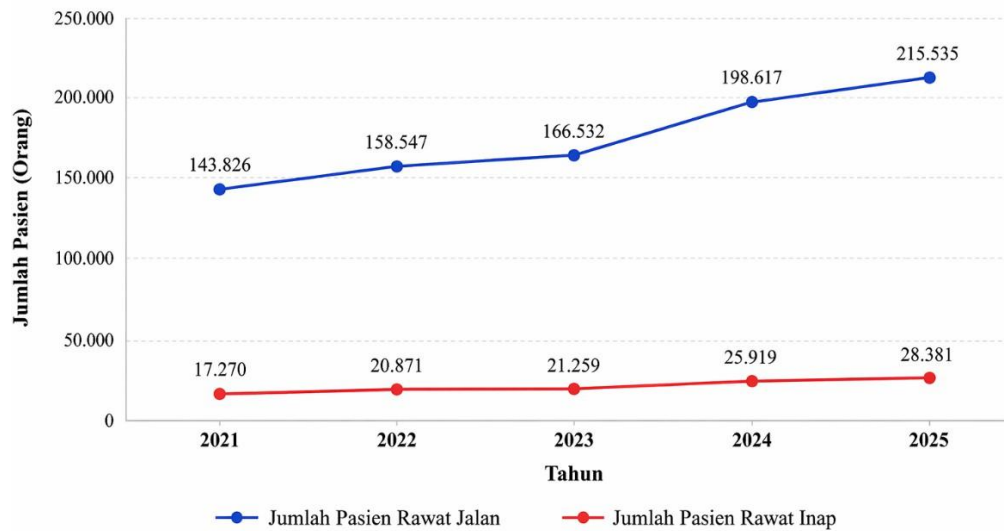
A. Pendahuluan

Meningkatnya daya saing bisnis di era globalisasi menuntut setiap organisasi untuk mengembangkan rencana manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berpusat pada keberlanjutan. SDM menjadi aset paling berharga dalam menentukan daya saing organisasi, karena tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi mampu meningkatkan produktivitas serta kualitas layanan (Collins et al., 2021 ; Wang et al., 2023). Namun demikian, banyak organisasi masih menghadapi permasalahan dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal. Rendahnya kepuasan kerja menyebabkan turunnya motivasi, meningkatnya tingkat stres, hingga menurunnya kinerja pegawai (Bakotic, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis karyawan, tetapi juga pada faktor psikologis dan emosional yang memengaruhi motivasi kerja mereka (Andri Yogi Adyatma Prasetyo, 2023).

Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSI Sultan Agung) Semarang merupakan rumah sakit berbasis syariah pertama di Indonesia yang terletak di Jl. Raya Kaligawe Km. 4, Terboyo Kulon, Kota Semarang. Rumah sakit ini berada di bawah naungan RSI Sultan Agung Group dan telah memperoleh akreditasi kelas B serta sertifikasi halal dari LPPOM MUI untuk instalasi gizi. Sebagai salah satu rumah sakit yang terus berkembang, RSI Sultan Agung Semarang berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat melalui peningkatan profesionalisme tenaga kesehatan, khususnya perawat. Perawat memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan langsung kepada pasien sehingga kinerja perawat menjadi salah satu faktor utama dalam mendukung kualitas pelayanan rumah sakit. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perawat agar pelayanan kesehatan dapat berjalan secara optimal (hellosehat, n.d.).

Berdasarkan pada observasi awal, fenomena yang terjadi di Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSI Sultan Agung) Semarang dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang berpotensi mempengaruhi kinerja perawat, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Kebijakan pemotongan gaji yang dirasakan oleh karyawan menjadi salah satu faktor yang dapat menurunkan tingkat kepuasan. Penurunan kepuasan kerja tersebut berpotensi pada menurunnya motivasi dan semangat perawat dalam menjalankan tugasnya. Disisi lain, keterbatasan jumlah tenaga perawat akibat penyesuaian tenaga kerja menyebabkan meningkatnya beban kerja yang harus ditanggung oleh perawat. Kondisi ini semakin diperparah dengan adanya peningkatan jumlah pasien setiap tahunnya, sehingga tuntutan pelayanan menjadi semakin tinggi.

Gambar 1.1
Grafik Peningkatan Jumlah Pasien RSI Sultan Agung Semarang
Tahun 2021–2025



Sumber: Data RSI Sultan Agung Semarang (2025)

Sumber: Rekam Medis RSI Sultan Agung Semarang

Berdasarkan Gambar 1.1, dapat diketahui bahwa jumlah pasien di RSI Sultan Agung Semarang mengaami peningatan secara konsisten dari tahun 2021 hingga 2025. Jumlah pasien rawat jalan meningkat dari 243.826 pada tahun 2021 menjadi 215.535 pada tahun 2025. Sementara itu, jumlah pasien rawat inap juga mengalami peningkatan dari 17.270 menjadi 28.381. Peningkatan jumlah pasien tersebut menunjukkan adanya peningkatan kebutuhan pelayanan kesehatan yang berdampak pada meningkatnya beban kerja tenaga perawat. Namun di sisi lain, peningkatan jumlah pasien tersebut tidak diimbangi dengan ketersediaan tenaga perawat yang memadai.

Gambar 2 Jumlah Perawat RSI Sultan Agung Semarang (2021-2025)



Sumber: Kepegawaian RSI Sultan Agung Semarang

Berdasarkan data jumlah tenaga kerja perawat di RSI Sutan Agung Semarang dalam beberapa tahun terakhir mengalami penurunan tenaga kerja perawat. Pada tahun 2021 jumlah perawat tercatat sebanyak 557, kemudian menurun menjadi 547 pada tahun 2022. Selanjutnya pada tahun 2023 jumlah tenaga perawat kembali mengalami penurunan menjadi 538 orang, dan pada tahun 2024 menjadi 530 orang. Penurunan yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2025 dengan jumlah perawat tercatat sebanyak 486 orang. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kecenderungan penurunan jumlah tenaga perawat yang dapat menjadi tantangan bagi rumah sakit dalam mempertahankan kualitas pelayanan kesehatan kepada pasien.

Penurunan jumlah tenaga perawat tersebut dapat berkaitan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi kondisi sumber daya manusia dalam organisasi, salah satunya adalah kepuasan kerja (Aristinawati et al., 2024). Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel krusial yang berfungsi sebagai penghubung antara faktor manajerial dan kinerja individu. Tingginya tingkat kepuasan kerja dapat mendorong peningkatan loyalitas dan rasa tanggung jawab karyawan, sekaligus menekan angka turnover (Aristinawati et al., 2024). Kepuasan dalam bekerja juga terkait dengan kesejahteraan psikologis yang positif, berfungsi sebagai penyangga terhadap stress dan konflik ditempat kerja (Seo & Lee, 2026). (Rifa & Dhamenti, 2025), menyatakan bahwa kepuasan kerja bergantung pada penilaian subjektif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, kepuasan kerja yang rendah dapat merusak citra merek organisasi, karena karyawan yang tidak puas umumnya memiliki motivasi kerja yang berkurang dan memberikan kontribusi yang kurang baik terhadap reputasi perusahaan (Surbakti et al., 202); Suhartini & Wibowo, 2023).

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, peran kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang sangat penting karena dinilai mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Andri Yogi Adyatma Prasetyo, 2023). Pemimpin transformasional berperan sebagai katalisator inspirasi dan motivasi, mendorong orang lain untuk memilih tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi (Bass & Riggio, 2006; Muhlshulamal & Nurashiah, 2025). Gaya kepemimpinan ini terdiri dari empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Northouse, 2022). Pemimpin yang menggunakan gaya ini dapat mencontohkan perilaku ideal, memotivasi transformasi, dan menumbuhkan hubungan emosional yang konstruktif dengan karyawan (Ahmad & Rustam, 2025; Gulo et al., 2024). Melalui Kepemimpinan Transformasional, organisasi dapat memfasilitasi penciptaan pengetahuan sekaligus memperkuat mekanisme berbagai pengetahuan lintas tim (Matsuo, 2026). Kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di organisasi layanan publik, termasuk rumah sakit (Rachmawati et al., 2024).

Selain kepemimpinan, motivasi kerja secara signifikan meningkatkan kinerja. Motivasi adalah dorongan psikologis yang membimbing dan mempertahankan perilaku kerja individu (Deci & Ryan, 2020; Harahap et al., 2021). Motivasi terdiri dari variabel intrinsik, termasuk aspirasi untuk berprestasi, akuntabilitas, dan pertumbuhan pribadi, serta pengaruh ekstrinsik, seperti struktur insentif, kompensasi, dan lingkungan kerja (Hasanah & Handayani, 2025; Mustikarini et al., 2023) Motivasi yang tinggi mendorong semangat kerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi (Bae & Kim, 2023; Khaliq et al., 2022). Motivasi kerja sangat penting bagi individu untuk mencapai tujuan atau hasil dari pekerjaan mereka. Motivasi ini dapat memberikan dampak bagi seorang individu menjadi lebih semangat dalam bekerja (Manajemen, 2025).

Ketiga variabel tersebut saling terkait dan berkontribusi dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal. Berbagai penelitian yang dilakukan dalam beberapa tahun terakhir mengindikasikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor Kepuasan, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi. Temuan dari studi-studi ini menunjukkan bahwa kepuasan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang puas menunjukkan disposisi yang baik, loyalitas, dan kinerja tinggi (Bakotic, 2022; Robbins & Judge, 2022). Mengenai Kepemimpinan Transformasional, hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif, karena pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk berpikir

kreatif, berani mengambil risiko, dan berkontribusi aktif terhadap peningkatan kinerja organisasi (Ahmad & Rustam, 2025). Gaya kepemimpinan ini juga berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, karena pemimpin yang memberikan arahan, dukungan emosional, dan pengakuan kepada bawahannya menumbuhkan lingkungan kerja yang menguntungkan dan terciptanya kepuasan tersendiri bagi karyawan (Palilu, 2022; Sumarno dkk., 2022; Feri dkk., 2020). Selain Kepemimpinan, Motivasi juga dapat berpengaruh terhadap Kepuasan, Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi umumnya merasa lebih dihargai dan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih baik (Deci & Ryan, 2000). Disisi lain, Motivasi juga berpengaruh besar terhadap Kinerja Pegawai. Ketika kebutuhan dasar dan penghargaan atas kerja terpenuhi, karyawan lebih bersemangat dalam mencapai produktivitas tinggi (Herzberg, 1968).

Keterikatan antara ketiga variabel ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Manajemen, 2025). Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, serta arahan jelas dapat menumbuhkan motivasi kerja dan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketika

karyawan memiliki tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, mereka cenderung bekerja lebih maksimal, memiliki loyalitas terhadap organisasi, serta mampu memberikan kontribusi yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi (Andri Yogi Adyatma Prasetyo, 2023). Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perawat di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja perawat dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta kepuasan.

Ditinjau dari kendala yang dihadapi para karyawan di RSI Sultan Agung Semarang yang dapat berpengaruh pada kinerja perawat, maka peneliti melakukan wawancara kepada perawat sebanyak 6 orang dan pra survey dengan 15 responden untuk mendukung penelitian ini.

Tabel 2 Hasil Pra-Survey Perawat RSI Sultan Agung Semarang

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
Kinerja			
1.	Saya selalu melayani semua pasien dengan baik pada setiap shift kerja	75%	25%
2.	Saya selalu bekerja sama dengan semua rekan kerja di rumah sakit	87,5%	12,5%
Kepuasan			
3	Saya merasa beban kerja dan upah yang diberikan sesuai	18,8%	81,3%
4	Saya merasa pergantian shift sudah berjalan sangat baik	37,5%	62,5%
Kepemimpinan Transformasional			
5	Saya memiliki atasan yang sering meninggalkan ruangan tanpa pemberitahuan	50%	50%
6	Pimpinan selalu mengadakan briefing untuk memotivasi	50%	50%
Motivasi			
7	Saya selalu termotivasi meskipun menghadapi banyak pekerjaan	43,8%	56,3%
8	Saya selalu terbuka terhadap ide-ide baru dalam praktik keperawatan	81,3%	18,8%

Sumber: Data Penelitian Pra-Survey (2025)

Berdasarkan Pra-Survey diatas, yang dilakukan terhadap 15 perawat RSI Sultan Agung Semarang menunjukkan menunjukkan kinerja yang cukup baik. Hal ini tercermin dari 75% responden yang menyatakan mampu memberikan pelayanan optimal kepada pasien di setiap shift, serta 87,5% perawat yang menilai bahwa kerja sama antar rekan kerja di rumah sakit berjalan dengan baik. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek pelaksanaan tugas dan kolaborasi tim telah berlangsung secara relatif efektif. Di sisi lain, tingkat kepuasan kerja perawat masih tergolong rendah. Mayoritas responden, yaitu 81,3%, menyampaikan bahwa beban kerja yang diterima belum sebanding dengan upah yang diperoleh. Selain itu, 62,5% perawat menyatakan ketidakpuasan terhadap sistem pergantian shift yang diterapkan. Hal ini terlihat dari masih

adanya keterlambatan pergantian shift, misalnya perawat yang seharusnya mulai bekerja pukul 10.00 namun baru datang di rumah sakit pada pukul 10.20, sehingga proses serah terima tugas menjadi kurang optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengelolaan beban kerja dan penjadwalan kerja masih memerlukan evaluasi lebih lanjut.

Pada variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa peran pimpinan belum sepenuhnya dirasakan secara optimal oleh perawat. Sebanyak separuh responden menyatakan bahwa atasan kerap meninggalkan ruangan tanpa memberikan informasi terlebih dahulu, serta 50% responden menilai bahwa pimpinan belum secara konsisten melaksanakan *briefing* sebagai sarana pemberian motivasi dan arahan kerja. Temuan ini mengarah pada lemahnya praktik kepemimpinan yang bersifat inspiratif dan komunikatif.

Selanjutnya, dari aspek motivasi kerja, lebih dari separuh responden (56,3%) mengaku mengalami penurunan motivasi ketika dihadapkan pada beban pekerjaan yang tinggi. Meskipun demikian, sebagian besar perawat (81,3%) tetap menunjukkan sikap terbuka terhadap ide-ide baru dalam praktik keperawatan, yang mencerminkan adanya potensi motivasi internal untuk berkembang dan berinovasi. Hasil pra-survey menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kinerja perawat yang relatif baik dengan tingkat kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja yang masih perlu ditingkatkan. Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hasil-hasil tersebut belum secara konsisten menjelaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks tenaga kesehatan di rumah sakit swasta berbasis keagamaan.

Oleh karena itu, keterbatasan kajian empiris yang secara simultan menguji hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja sebagai Variabel Mediasi di (RSI Sultan Agung Semarang).

Kinerja

Kinerja karyawan menunjukkan kualitas dan volume hasil yang dihasilkan oleh seorang individu saat melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan tanggung jawab yang telah ditentukan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Sinta et al., 2022). Kinerja dinilai bukan berdasarkan hasil akhir pekerjaan tetapi juga berdasarkan perilaku yang memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Armstrong, 2022). Menurut teori Human Capital (Becker & Huselid, 2022), menyatakan bahwa sumber daya manusia yang terampil dan dikelola dengan baik merupakan asset strategis yang penting untuk keberhasilan organisasi. Karyawan yang menunjukkan komitmen kuat terhadap tugas mereka biasanya mencapai kinerja yang luar biasa, terutama ketika didukung oleh pendekatan kepemimpinan yang inspiratif dan suasana kerja yang kondusif (Masruroh et al., 2024; Anand et al., 2021).

Indikator kinerja menurut (Amir & Guruh, 2024) mencakup:

- a) Kinerja kuantitas;
- b) Kinerja kualitas;
- c) Tanggung jawab;
- d) Kerja sama;
- e) Inisiatif.

Penelitian oleh (Wang et al, 2023) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja secara intrinsik terkait dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, karena elemen-elemen ini menumbuhkan perilaku kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas individu.

Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja atau kepuasan karyawan adalah reaksi emosional terhadap pengalaman kerja individu, yang menunjukkan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan persyaratan (Manimaran et al., 2025; Locke, 1976). Kepuasan kerja berperan penting dalam menciptakan keseimbangan psikologis sehingga berdampak pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan retensi karyawan (Bakotic, 2022). Menurut (Anifah & FoEh, 2022), kepuasan kerja ditentukan oleh berbagai aspek termasuk lingkungan kerja, kompensasi, hubungan interpersonal, dan kebijakan organisasi. Ketika suatu organisasi menerapkan perlakuan yang adil dan menawarkan peluang pengembangan karyawan, kepuasan kerja akan meningkat, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara (Triastutik et al., 2024; Judge et al., 2020).

Indikator kepuasan kerja menurut (Renata et al., 2021) meliputi:

- f) Upah;

- g) Rekan kerja;
- h) Pekerjaan yang dilakukan;
- i) Promosi;
- j) Pengawasan.

Penelitian oleh (Khaliq et al. 2022) dan (Suhartini & Wibowo 2023) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediator dalam korelasi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi. Peningkatan Kepuasan kerja dikaitkan dengan peningkatan keterlibatan karyawan dan komitmen untuk mencapai hasil organisasi yang optimal.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan perubahan positif dengan meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan kesadaran akan tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2022). Secara konseptual, Kepemimpinan Transformasional berfungsi sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan proses pembelajaran informal berbasis relasi kepercayaan dengan struktur pembelajaran organisasi yang sistematis (Ha & Kim, 2026). Para pemimpin transformasional memprioritaskan tidak hanya pencapaian langsung tetapi juga penanaman nilai-nilai, budaya, dan semangat inovasi di dalam perusahaan (Burns, 1978). Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan ini menjadi salah satu faktor penentu kinerja karyawan karena mampu membangun kepercayaan, komunikasi dua arah, dan komitmen terhadap visi organisasi (Halimatus Sa'diyah et al., 2025). Pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk berpikir kreatif, berani mengambil risiko, dan berkontribusi aktif terhadap peningkatan kinerja organisasi (Ahmad & Rustam, 2025). Menurut (Halimatus Sa'diyah et al., 2025), indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

- k) Menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya (idealized influence attributed);
- l) Memberi teladan melalui perilaku etis dan konsisten dalam tindakan (Idealized Influence Behavior);
- m) Menginspirasi dan memotivasi bawahan (inspirational motivation);
- n) Mendorong pemikiran kritis, kreatif dan inovatif (intellectual stimulation);
- o) Memberikan perhatian serta pengembangan individu (individualized contribution).

Penelitian oleh (Rachmawati et al. 2024) dan (Gultom et al. 2024) menunjukkan bahwa

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di sektor pelayanan publik, termasuk rumah sakit. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian personal akan menumbuhkan rasa percaya diri, keterikatan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Khaliq et al., 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mengarahkan dan mempengaruhi perilaku manusia menuju pencapaian tujuan organisasi (Santoso & Oktavia, 2023). Menurut teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2020), motivasi menjadi dua dimensi utama: motivasi intrinsik yang mencakup dorongan internal seperti kebutuhan akan prestasi, tanggung jawab, dan pengembangan diri, dan motivasi ekstrinsik, yang mencakup dorongan eksternal seperti gaji, penghargaan, dan kondisi kerja. (Madz et al., 2025) menyatakan, Motivasi merupakan konsep psikologis yang bersifat laten sehingga keberadaannya tidak dapat diukur maupun diamati secara langsung. Motivasi menjadi faktor kunci yang mendorong semangat kerja, meningkatkan efektivitas, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi (Rulianti, 2023). Motivasi ialah konsep psikologis yang bersifat laten sehingga keberadaannya tidak dapat diukur maupun diamati secara langsung (Torno, 2025). Dalam lingkungan kerja rumah sakit, motivasi sangat berperan dalam menjaga stabilitas mental, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan kinerja pelayanan (Bae & Kim, 2023). Indikator motivasi kerja menurut (Renata et al., 2021), terdiri atas:

- p) Semangat bekerja;
- q) Inisiatif;
- r) Motivasi meraih tujuan;
- s) Tanggung jawab;
- t) Kreatif.

Hasil penelitian (Madz et al., 2025) juga menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, terutama dalam industri perawatan kesehatan. Karyawan yang menunjukkan dorongan motivasi intrinsik yang

kuat akan lebih produktif dan mampu mempertahankan kinerja kerja yang konsisten (Hasanah & Handayani, 2025).

Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan inspirasi, pengaruh ideal, motivasi, dan perhatian individual kepada para pengikut (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini dapat menumbuhkan kepercayaan, loyalitas, dan komitmen kerja di antara rekan kerja. Kepemimpinan yang efektif menekankan tidak hanya pencapaian tujuan organisasi tetapi juga peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan (Rohman, 2021). Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kebahagiaan kerja, karena pemimpin yang memberikan arahan, dukungan emosional, dan pengakuan kepada bawahannya menumbuhkan lingkungan kerja yang menguntungkan (Palilu, 2022; Sumarno dkk., 2022; Feri dkk., 2020). Hasil yang sebanding dilaporkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Sijabat et al. 2021) dan (Khan et al, 2023), yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kepuasan melalui komunikasi yang transparan dan pemberdayaan.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Karyawan

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan yang bersumber dari dalam maupun luar individu yang memengaruhi perilaku kerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022). Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi umumnya merasa lebih dihargai dan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih baik (Deci & Ryan, 2000). Banyak penelitian menunjukkan korelasi yang baik antara motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi intrinsik seperti tantangan dan penghargaan atas apresiasi, serta motivasi ekstrinsik seperti kompensasi dan fasilitas, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja (Andri & Kuswati, 2024; Wijaya & Prawitowati, 2023); (Hafizha Asri dan Erika Chanada et al., 2023). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian di seluruh dunia yang dilakukan oleh (Al-Mzary et al. 2022) dan (Bakotic2022), yang menunjukkan bahwa kepuasan meningkat ketika motivasi kerja terpenuhi dengan baik.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja menunjukkan hasil terukur yang dicapai oleh individu dalam memenuhi tanggung jawab mereka kepada organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya dengan memberikan visi, inspirasi, serta dukungan dalam pengembangan diri, sehingga meningkatkan komitmen dan performa kerja (Bass & Riggio, 2006). Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja dengan menumbuhkan antusiasme kerja dan mentalitas yang berorientasi pada hasil (Burhanudin & Kurniawan, 2020; Hukum et al., 2022; Sadipun & Juru, 2023) Studi global yang dilakukan oleh (Khaliq et al. 2022, Xu & Yaacob, 2025), (Rita et al., 2017) dan (Sani et al. 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas tim dan kinerja individu melalui penanaman kepercayaan dan pemberdayaan.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja mendorong individu untuk mencapai target organisasi dengan usaha maksimal (Sutrisno & Ernanda, 2024). Ketika kebutuhan dasar dan penghargaan atas kerja terpenuhi, karyawan lebih bersemangat dalam mencapai produktivitas tinggi (Herzberg, 1968). Penelitian yang dilakukan oleh (Arsindi et al., 2020), (Santoso & Oktavia, 2023), dan (Sinta et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan (Endra, 2021) dan (Prabowo & Lesmana, 2023), yang menekankan bahwa pemberian motivasi yang efektif mendorong tanggung jawab dan disiplin kerja. Dalam konteks rumah sakit, motivasi spiritual dan sosial telah terbukti meningkatkan kinerja pelayanan (Kristanti et al., 2024).

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

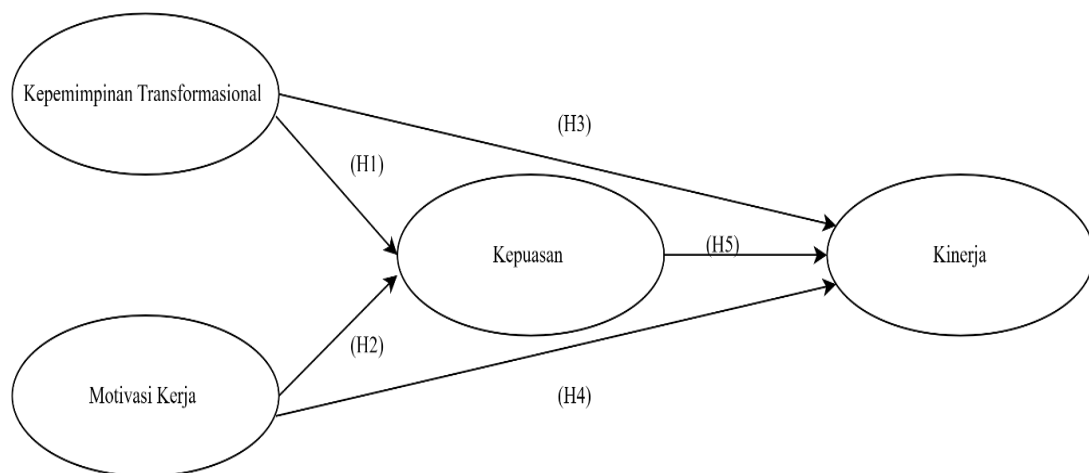
Kepuasan kerja merupakan penentu psikologis penting bagi kinerja. Karyawan yang puas menunjukkan disposisi yang baik, loyalitas, dan kinerja tinggi (Bakotic, 2022; Robbins & Judge,

2022). Karyawan yang puas umumnya menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi untuk mencapai hasil optimal. Studi yang dilakukan oleh (Triastutik et al., 2024), (Rifa & Dhamanti, 2025), dan (Putri Pratiwi et al., 2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kepuasan kerja merupakan penentu psikologis penting bagi kinerja. Karyawan yang puas menunjukkan disposisi yang baik, loyalitas, dan kinerja tinggi (Bakotic, 2022; Robbins & Judge, 2022). Karyawan yang puas umumnya menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi untuk mencapai hasil optimal. Studi yang dilakukan oleh (Triastutik et al., 2024), (Rifa & Dhamanti, 2025), dan (Putri Pratiwi et al., 2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Gambar 1. Kerangka Konseptual



B. Metodologi

Tempat dan waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Islam (RSI) Sultan Agung Semarang, yang berlokasi di Kota Semarang, Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan pada tahun 2025–2026, sesuai dengan periode pelaksanaan penelitian dan pengolahan data.

Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih untuk secara objektif dan sistematis menilai hubungan antar variabel penelitian yang dijelaskan dalam model konseptual. Pendekatan kuantitatif berlandaskan pada positivisme, yang melibatkan pengumpulan data numerik dan analisis selanjutnya melalui teknik statistik untuk menilai hipotesis (Sugiyono, 2020). Studi ini menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan sebagai variabel mediasi, sehingga memerlukan analisis multivariat untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar kategori laten.

Teknik pengambilan sampel

Pendekatan pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yang melibatkan pemilihan responden secara sengaja berdasarkan faktor-faktor yang relevan dengan tujuan (Etikan et al., 2016). Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi: Perawat tetap yang dipekerjakan minimal 1 tahun di RSI Sultan Agung Semarang; Bersedia terlibat dalam penelitian dan mengisi kuesioner secara lengkap; Terlibat aktif dalam aktivitas operasional rumah sakit. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Richard A. Parker (2014) yang diterbitkan oleh John Wiley & Sons, Inc.. Berdasarkan acuan tersebut, untuk populasi yang relatif kecil, yaitu 500 sampel dengan tingkat kepercayaan sebesar 99% dan margin of error sebesar 10%, maka jumlah sampel minimum yang direkomendasikan adalah sebanyak 125.

Teknik pengumpulan data

Metode dan Sumber Pengumpulan Data yang digunakan terdiri dari data primer yang

diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden yang memenuhi syarat. Kuesioner didasarkan pada indikator untuk setiap konstruk variabel, berdasarkan temuan penelitian yang telah divalidasi sebelumnya. Setiap butir pertanyaan dinilai dengan skala Likert 5 poin, yang terdiri dari beberapa kategori: (1= Sangat Tidak Setuju hingga 5= Sangat Setuju).

Desain analisis data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metodologi Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Metodologi SEM-PLS dipilih berdasarkan kriteria berikut:

- Mahir dalam menganalisis model yang kompleks menggunakan variabel laten dan berbagai indikator.
- Tidak mengharuskan data berdistribusi normal.
- Dapat diterapkan untuk ukuran sampel yang relatif kecil (Hair & Ringle, 2022). Analisis dilakukan melalui dua tahap utama (Abdillah & Hartono, 2023):

a. Pengujian Outer Model (Measurement Model)

Evaluasi validitas konstruk dan reliabilitas melalui: Convergent Validity, didefinisikan oleh faktor loading ≥ 0.70 dan Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0.50 . HTMT, digunakan untuk menguji validitas diskriminan, dengan kriteria nilai HTMT $< 0,90$ (atau $< 0,85$). Discriminant Validity, yang dievaluasi berdasarkan kriteria Fornell-Larcker dan cross-loading, menjamin bahwa akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk melebihi korelasi antar konstruk. Reliabilitas Konstruk, dinilai melalui Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha, dinyatakan reliabel apabila nilainya ≥ 0.70 .

b. Pengujian Inner Model (Structural Model)

Mengevaluasi korelasi antar variabel laten melalui: Uji Collinearity statistics (VIF) untuk mendeteksi multikolinearitas, dengan kriteria nilai VIF < 5 (atau < 10 masih dapat ditoleransi). Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengukur kapasitas prediktif variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R^2 diklasifikasikan kuat (≥ 0.67), sedang (≥ 0.33), dan lemah (≥ 0.19)

(Chin, 1998). Menggunakan Predictive Relevance (Q^2) dan Effect Size (f^2) untuk mengevaluasi efektivitas pretektif model Uji Hipotesis (Bootstrapping) dilakukan dengan 5.000 resampling, menghasilkan nilai p-value < 0.05 dan t-statistik > 1.96 , yang menunjukkan hubungan signifikan (Hair & Ringle, 2022).

C. Hasil dan Pembahasan

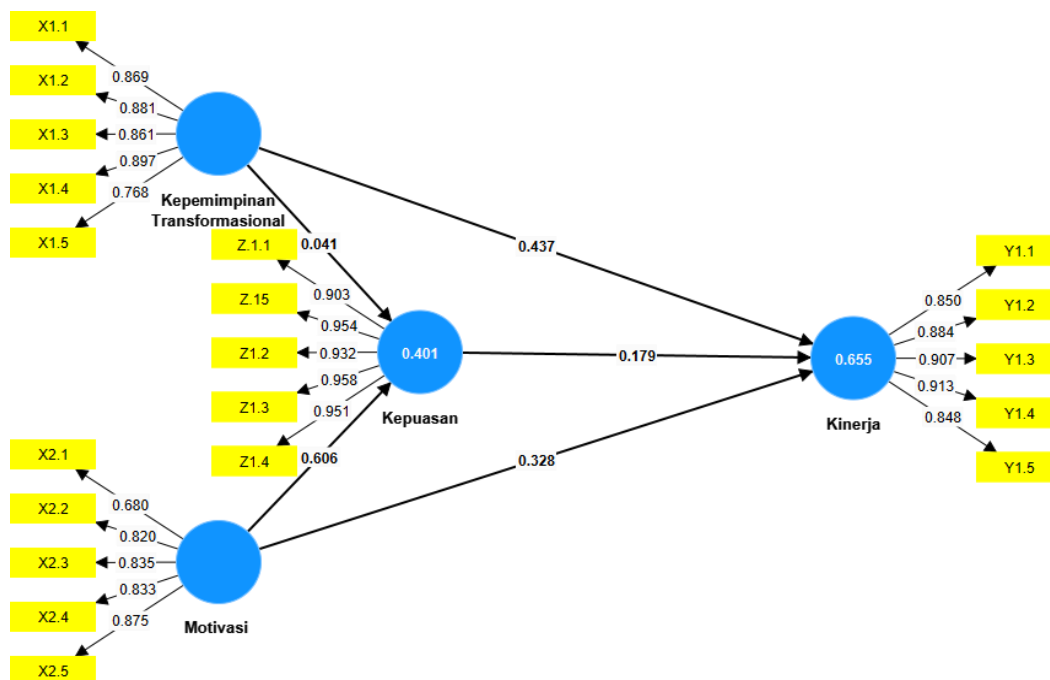
Hasil Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas Konvergen

Uji Loading Factor

Validitas konvergen bertujuan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai.

Gambar 2 Uji Outer loading factor



Sumber: Penulis (2026)

Uji validitas konvergen dari outer model menunjukkan bahwa mayoritas indikator penelitian menunjukkan nilai outer loading $\geq 0,70$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara akurat mencerminkan konstruk yang sedang dinilai. Semua indikator dibawah variabel Kepemimpinan Transformasional, Kinerja, dan Kepuasan memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga dinyatakan valid untuk penelitian selanjutnya. Pada variabel Motivasi Kerja, satu indikator menunjukkan nilai outer loading $<0,70$.

Uji Average Variance Extracted (AVE)**Tabel 2 AVE**

Variabel	Rata-rata yang di ekstrak (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.733
Kepuasan	0.884
Kinerja	0.776
Motivasi	0.658

Sumber: Penulis (2026)

Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel yang disajikan dalam dalam Tabel 12 seluruhnya berada diatas batas 0,50 yang berarti variabel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh validitas konvergen.

Uji Discriminant Validity**Tabel 3 Hasil Uji Cross Loading**

	Kepemimpinan_Transformasional	Motivasi	Kinerja	Kepuasan
X1.1	0.869	0.599	0.621	0.390
X1.2	0.881	0.641	0.648	0.367
X1.3	0.861	0.525	0.591	0.340
X1.4	0.897	0.539	0.657	0.330
X1.5	0.768	0.417	0.573	0.406
X2.1	0.387	0.680	0.481	0.363
X2.2	0.651	0.820	0.650	0.424
X2.3	0.585	0.835	0.639	0.458
X2.4	0.445	0.833	0.546	0.673
X2.5	0.514	0.875	0.604	0.605
Y.1.1	0.564	0.743	0.850	0.631
Y.1.2	0.560	0.637	0.884	0.545
Y.1.3	0.726	0.632	0.907	0.528

	Kepemimpinan_Transformasional	Motivasi	Kinerja	Kepuasan
Y.1.4	0.718	0.625	0.913	0.448
Y.1.5	0.606	0.518	0.848	0.354
Z.1.1	0.437	0.617	0.564	0.903
Z.1.2	0.326	0.567	0.485	0.932
Z.1.3	0.431	0.580	0.545	0.958
Z.1.4	0.434	0.599	0.546	0.951
Z.1.5	0.377	0.607	0.607	0.954

Sumber: Penulis (2026)

Nilai loading untuk setiap variabel lebih tinggi dibandingkan dengan loading pada variabel lainnya, sehingga seluruh indikator memenuhi kriteria *cross loading*.

Uji Fornell dan Larcker

Tabel 4. Hasil Uji Fornell dan Larcker

	KepemimpinanTransformasional	Kepuasan	Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan Transformasional	0.856			
Kepuasan	0.428	0.940		
Kinerja	0.724	0.572	0.881	
Motivasi	0.638	0.663	0.719	0.811

Sumber: Penulis (2026)

Mengacu pada tabel 4 bahwa setiap variabel lebih besar dari korelasinya dengan variabel lainnya. Maka diindikasikan terpenuhinya *Fornell-Larcker Criterion*.

Uji Realibilitas

Tabel 6 Uji Realibilitas

	Cronbhach's alpha	Composite realibility (rho_c)
Kepimpinan Transformasional	0.908	0.932
Kepuasan	0.967	0.974
Kinerja	0.928	0.945
Motivasi	0.869	0.905

Sumber: Penulis (2026)

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Realibility untuk semua variabel >0,70, menunjukkan bahwa semua variabel dapat diandalkan.

**Hasil Evaluasi Pengujian Inner Model
(Structural Model)**

1. Uji Collinearity statistics (VIF)

Tabel 7 Uji VIF

	VIF
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan	1.686
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	1.689
Kepuasan -> Kinerja	1.670
Motivasi -> Kepuasan	1.686
Motivasi -> Kinerja	2.300

Sumber: Penulis (2026)

Kelima item pengukuran mempunyai outer VIF kurang dari 5, maka tidak ada ada multikolinier antara item pengukuran, artinya regresi diterima baik.

Uji R^2

Tabel 8 Uji R^2

	R-square	R-square adjusted
kepuasan	0.401	0.391
kinerja	0.655	0.647

Sumber: Penulis (2026)

Nilai R-square pada variabel kepuasan sebesar 0,401 dan kinerja sebesar 0,655 berada dalam kategori sedang (moderate). Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan masing-masing 40,1% variasi kepuasan dan 63,6% variasi kinerja, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

Uji Predictive Relevance (Q^2)

Tabel 9 Uji (Q^2)

	Q^2 predict
Z.1.1	0.354
Z.15	0.332
Z1.2	0.288
Z1.3	0.305
Z1.4	0.327
Y1.1	0.507
Y1.2	0.421
Y1.3	0.546
Y1.4	0.537
Y1.5	0.366

Sumber: Penulis (2026)

Hasil uji *predictive relevance* (Q^2), menunjukkan bahwa semua dalam variabel kepuasan

dan kinerja menunjukkan nilai Q^2 yang lebih besar dari nol.

Uji Effect size (F^2)

Tabel 10 Uji (F^2)

	f-square
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan	0.002
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0.328
Kepuasan -> Kinerja	0.056
Motivasi -> Kepuasan	0.364
Motivasi -> Kinerja	0.136

Sumber: Penulis (2026)

Nilai *f-square* menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan sebesar 0,002 termasuk dalam kategori sangat kecil, sehingga perannya dalam menjelaskan variasi kepuasan tergolong rendah. Sebaliknya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 0,328 berada pada kategori besar, yang menandakan adanya kontribusi yang kuat dari variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja. Pengaruh kepuasan terhadap kinerja sebesar 0,056 dikategorikan kecil, sehingga kontribusinya terhadap variasi kinerja masih terbatas. Selanjutnya, pengaruh motivasi terhadap kepuasan sebesar 0,364 tergolong dalam kategori besar, yang mengindikasikan bahwa motivasi memiliki peran utama dalam memengaruhi kepuasan. Adapun pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 0,136 berada pada kategori sedang, sehingga memberikan kontribusi yang cukup dalam menjelaskan variasi kinerja.

Hasil Pengujian Hipotesis.

Uji Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation	T statistios (JO/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan	0.041	0.030	0.098	0.424	0.671
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0.437	0.438	0.076	5.734	0.000
Kepuasan -> Kinerja	0.179	0.187	0.115	1.560	0.119
Motivasi -> Kepuasan	0.606	0.623	0.100	6.066	0.000
Motivasi -> Kinerja	0.328	0.321	0.129	2.554	0.011

Sumber: Penulis (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dengan nilai koefisien sebesar 0,041 dan p-value 0,671 ($>0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh tersebut ditolak. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,437 dan p-value 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis diterima.

Selanjutnya, kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,179 dan p-value 0,119 ($>0,05$), sehingga hipotesis ditolak. Sementara itu, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dengan nilai koefisien sebesar 0,606 dan p-value 0,000 ($<0,05$), yang menunjukkan adanya pengaruh yang kuat, sehingga hipotesis diterima. Selain itu, motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,328 dan p-value 0,011 ($<0,05$), sehingga hipotesis diterima. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berperan dalam meningkatkan kinerja, sedangkan motivasi lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan. Di sisi lain, kepuasan tidak terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga menyebabkan penolakan hipotesis pertama. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepala rumah sakit telah menerapkan gaya kepemimpinan yang inspiratif, memberikan visi, dan mendorong pertumbuhan pribadi, hal itu belum mampu meningkatkan komitmen tenaga kerja terhadap kesehatan secara signifikan. Di rumah sakit, kepuasan kerja tenaga kesehatan khususnya perawat dan tenaga edis lebih sering dipengaruhi oleh faktor operasional seperti tingginya jam kerja, bergilir jam kerja, tekanan pelayanan pasien, dan keterbatasan sumber daya. Kondisi ini membuat pendekatan kepemimpinan transformasional kurang dominan dalam menentukan kinerja kerja jika dibandingkan dengan faktor struktural dan lingkungan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Sumarno et al., 2022), yang menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformatif di rumah sakit menunjukkan korelasi yang baik namun tidak signifikan dengan kepuasan kerja perawat. Temuan ini juga dijelaskan oleh (Yogyakarta, 2022), yang menyatakan bahwa dalam lingkungan rumah sakit, kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja dan sistem organisasi dibandingkan gaya kepemimpinan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga mengkonfirmasi hipotesis ketiga. Hal ini menunjukkan bahwa para profesional kesehatan dengan dorongan kerja yang tinggi lebih cenderung mencapai kepuasan kerja, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan. Motivasi di rumah sakit dapat muncul dari unsur-unsur intrinsik, seperti rasa tanggung jawab terhadap keselamatan pasien, kebanggaan profesional, dan signifikansi sosial pekerjaan, di samping faktor eksternal seperti pengakuan, pujian, dan prospek kemajuan karier. Ketika motivasi tersebut terpenuhi, tenaga kesehatan akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hal ini sesuai dengan penelitian (Syavina et al., 2025), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja perawat di rumah sakit. Studi (Lestari, 2020). mengungkapkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja di kalangan tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai rumah sakit, sehingga memvalidasi hipotesis ketiga. Hal ini menegaskan bahwa para pemimpin yang dapat memberikan motivasi, inspirasi, dan teladan yang baik dapat meningkatkan kinerja para profesional kesehatan. Dalam lingkungan rumah sakit yang memberikan ketepatan, kecepatan, dan kualitas pelayanan, kepemimpinan transformasional sangat penting dalam menumbuhkan komitmen profesional, kepatuhan terhadap standar prosedural, dan kesediaan karyawan untuk memberikan perawatan terbaik kepada pasien. Para pemimpin transformasional dapat menumbuhkan etos kerja kolaboratif yang ditandai dengan belas kasih dan komitmen yang mendalam terhadap keselamatan pasien.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Society, 2025); (Andri Yogi Adyatma Prasetyo, 2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif secara signifikan memengaruhi kualitas pekerjaan yang dilakukan di rumah sakit. Menurut Penelitian (Lestari, 2020); (Manajemen, 2025), kepemimpinan transformasional secara konsisten meningkatkan kinerja tenaga kesehatan melalui peningkatan komitmen dan disiplin kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis keempat dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja tenaga kesehatan. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki kontribusi langsung dalam mendorong peningkatan kinerja.

Temuan ini selaras dengan (Manajemen, 2025), yang menyatakan bahwa motivasi berkaitan dengan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Selain itu, (Andri Yogi Adyatma Prasetyo, 2023), mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena individu dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih optimal. Lebih lanjut, teori *self-determination* yang dikemukakan oleh (Deci & Ryan, 2000), menjelaskan bahwa motivasi intrinsik dapat meningkatkan kualitas kinerja karena didorong oleh keinginan internal individu.

Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan, sehingga mengkonfirmasi hipotesis kelima ditolak. Menentukan kinerja yang dihasilkan. Meskipun secara teoritis kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja, dalam konteks penelitian ini terdapat faktor lain yang lebih dominan, seperti beban kerja, tekanan kerja, dan kondisi psikologis.

Penemuan ini sejalan dengan (Effect et al., 2023), yang menunjukkan bahwa kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Selain itu faktor burnout terbukti memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan rumah sakit yang memiliki tekanan kerja tinggi, kelelahan fisik & emosional lebih berperan dalam menentukan kinerja dibandingkan kepuasan kerja.

D. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan. Kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan kinerja melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, inspirasi, serta dukungan kepada tenaga kesehatan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Di samping itu, motivasi kerja juga berperan dalam mendorong peningkatan kinerja melalui peningkatan semangat kerja, tanggung jawab, dan komitmen individu dalam menjalankan tugas. Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan tenaga kesehatan. Namun demikian, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga tidak secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Sementara itu, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, yang mengindikasikan bahwa kepuasan tenaga kesehatan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kondisi kerja dan beban kerja. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja tenaga kesehatan lebih dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sedangkan kepuasan kerja tidak berperan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja. Bagi pihak rumah sakit, hasil ini memberikan implikasi penting mengenai perlunya peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional serta upaya dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan. Selain itu, pengelolaan berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja tetap perlu diperhatikan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Temuan ini juga dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan strategis berbasis data, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit.

E. Referensi

- Ahmad & Rustam. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada RSUD Bangkinang, Kabupaten Kampar. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Keuangan Bisnis Digital*, 4(2), 387–398. <https://journal.bengkuluinstitute.com/index.php/JEMAKBD/article/download/1361/627>
- Amir, N. A., & Guruh, M. (2024). *Amir Et Al 2024*. 2(8), 618–626.

- Andri, S., & Kuswati, R. (2024). Motivasi lingkungan kerja, kinerja karyawan & kepuasan kerja. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 2612–2626. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/8090>
- Andri Yogi Adyatma Prasetyo. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Medis. *EKONOMIKA45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 11(1), 471–487. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v11i1.1885>
- Anifah, & FoEh, E. J. (2022). Anifah, John ehu. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(3), 253–266.
- Aristinawati, I., Nurmaya, E., & Adhilla, F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSKIA PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 24–37. <https://jurnal.ilrscentre.or.id/index.php/mars>
- Arsindi, P., Kamidin, M., Rahman, Z., & Mahmud, A. (2020). Center of Economic Student Journal 3(2) (2021) | 86. *Center of Economic Student Journal*, 5(2), 86–95. <https://repository.umi.ac.id/1567/1/Arsindi.pdf>
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol XI No(1)*, 7–18. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/58>
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). *No Title*
- 濟無 *No Title No Title No Title*. 167–186.
- Effect, T., Job, O., On, B., Performance, N., The, I., Of, I., General, B., Utami, P., Rajab, M. Al, Munsir, N., & Sakit, R. (2023). *Jurnal pelita sains kesehatan*. 4(3), 23–31.
- Endra, T. (2021). *Jurnal PS 2. Among Makarti*, 14 No. 2(2), 1–12.
- Gulo, N., Hutauruk, N., & Nusantoro, H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. *Jmari*, 5(1), 70–80. <https://doi.org/10.33050/jmari.v5i1.3135>
- Ha, Y., & Kim, K. N. (2026). *The impact of transformational leadership on knowledge creation : a serial mediation of interpersonal relationships and learning organizations. April 2025*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2025-0026>
- Hafizha Asri dan Erika Chanada, D., Motivasi, P., Dan Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan, L., Hafizha Asri, D., Internasional Batam, U., Baloi-Sei Ladi, I., Gajah Mada, J., Indah, T., Sekupang, K., Batam, K., Riau Erika Chanada, K., & Riau, K. (2023). Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 445–453.
- Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. January.
- Halimatus Sa'diyah, Moersito Wimbo Wibowo, & Mohamad Iksan. (2025). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 26(1), 31–41. <https://doi.org/10.62951/jem.v26i1.64>
- Harahap, N. F., Anjani, D., & Sabrina, N. (2021). Universitas Labuhanbatu, Indonesia1 Analisis Artikel Metode Motivasi dan Fungsi Motivasi Belajar Siswa. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 1(3), 198–203.
- Hasanah, R., & Handayani, U. F. (2025). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Belajar Matematika Siswa: Sebuah Kajian Literatur. ... (*Jurnal Tadris Matematika*), 3(01), 11–21.
- hellosehat. (n.d.). *Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang*. <https://hellosehat.com/care/rumah-sakit/rumah-sakit-islam-sultan-agung-semarang-2134/>
- Hukum, J., Keagamaan, S., Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etika Kerja Islam Pada KUD Tani Bahagia Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto Yulisharsasi, P., Surjanti, J., Kistyanto, A., Studi Manajemen, P., & Universitas Negeri Surabaya, P. (2022). a S a S W a T a N D H I M. *Tahun*, 1(2), 137–154.
- Kristanti, R., Bastian, A., Amdanata, D. D., Pascasarjana, S., & Kuning, U. L. (2024). Kristanti, Reni Bastian, Adolf Amdanata, Donal Devi. *South East Asian Management Concern*, 1(2), 51–59.
- Lestari, M. F. (2020). *Influence of Transformational Leadership Style and Motivation of Nurse Satisfaction and Performance*. 7(12), 71–80. <https://doi.org/10.17148/IARJSET.2020.71214>
- Madz, P., Soukup, P., Zimon, D., Stichhauerov, E., & Eva, S. (2025). *The impact of motivation and management system on individual and organizational performance*. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2024-0022>

- Manajemen, N. A. (2025). *Issn : 3025-9495. 24(4)*.
- Manimaran, B., Kulandai, A., Bacdayan, P., & Parayitam, S. (2025). Exploring the relationship between talent management, job satisfaction, performance and organizational citizenship behavior: evidence from manufacturing industry in India. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2025-0171>
- Masruroh, A., Safitri, U. R., Purwanto, H., Rahayu, L. P., Manajemen, P. S., & Boyolali, U. (2024). 4) 1)2)3). *12(02)*, 236–244.
- Matsuo, M. (2026). *Transformational leadership and team communities of practice : overcoming knowledge sharing barriers*. *29(11)*, 59–82. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1187>
- Muhlshulamal, E., & Nurasiah, S. P. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Rumah Sakit. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen (Eko-Bisma)*, *4(2)*, 157–171. <https://doi.org/10.58268/eb.v4i2.182>
- Mustikarini, C. N., Rahmah, E. M., Wijaya, J., Putra, S. D., Triany, N. A., & Ikawidjaja, N. (2023). Faktor-Faktor Motivasi Intrinsik Karyawan PT. XYZ (Studi pada Penerapan Strategic Holding Pejabat Eselon 3). *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *6(3)*, 398–414. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i3.286>
- Prabowo, B., & Lesmana, N. S. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, *2(3)*, 67–71. <https://doi.org/10.54371/jms.v2i3.292>
- Putri Pratiwi, P. D., Jata, I. W., Chintia Pinaria, N. W., & Santi Diwyarthi, N. D. M. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di TRM. *Jurnal Multidisiplin West Science*, *4(07)*, 1141–1148. <https://doi.org/10.58812/jmws.v4i07.2512>
- Renata, I., Esmeralda, E., Veronika, V., & Khairani, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Indomas Mitra Teknik. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, *10(03)*, 581–591. <https://doi.org/10.22437/jmk.v10i03.13257>
- Rifa, F., & Dhamanti, I. (2025). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit : Literature Review. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, *6(1)*, 897–906. <https://doi.org/10.31004/jkt.v6i1.42143>
- Rita, M., Payangan, O. R., & Erari, A. (2017). *Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment , transformational leadership and work motivation on employee performance*. *60(4)*, 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rulianti, E. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *6(1)*, 849–858.
- Sadipun, wellen, & Juru. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Kopdit Obor Mas Maumere Imanuel Wellem Universitas Nusa Nipa. *Jurnal Program Study Manajemen*, *10(1)*, 1–10.
- Santoso, A. B., & Oktavia, L. (2023). *PT . Sinar Gunung Jati Cirebon Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Sinar Gunung Jati Cirebon*. *4(2)*, 1217–1228.
- Seo, M., & Lee, S. (2026). *How does adhocracy culture affect job satisfaction via burnout ? A moderated mediation model focused on generation X , Y and Z*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2025-0289>
- Sinta, D. A. R., Nuringwahyu, S., & Krisdianto, D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Operasional Produksi : Pt. Harapan Kurnia Textile Indonesia Padalarang Kabupaten Bandung Barat). *Jiagabi*, *11(2)*, 12–26.
- Society, J. H. (2025). *Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja*. *14(2)*, 175–184. <https://doi.org/10.62094/jhs.v14i2.261>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif* (M. Dr. Ir. Sutopo. S.Pd (ed.)). ALFABETA, Bandung. <https://www.scribd.com/document/729101674/Metode-Penelitian-Kuantitatif-Kualitatif-Dan-r-d-Sugiyono-2020>
- Sumarno, S., Muryati, M., & Kuncoro, K. (2022). ... Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Study

- *Jurnal Pendidikan Dasar* ..., 1(10), 2203–2222.
<https://bajangjournal.com/index.php/JPDSH/article/view/3339>
<https://bajangjournal.com/index.php/JPDSH/article/download/3339/2400>
- Surbakti, D. S., Silalahi, S. P. R., & Sihite, M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Fleksibilitas Kerja, dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Rumah Sakit Efarina Etaham Berastagi. *Journal Economics and Strategy*, 6(1), 227–237.
<https://doi.org/10.36490/jes.v6i1.1854>
- Sutrisno, D., & Ernanda, Y. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bursa : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 8–17.
<https://doi.org/10.59086/jeb.v3i1.432>
- Syavina, P., Ridwan, W. H., & Sutresna, I. (2025). *HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA PERAWAT DI RUMAH SAKIT*. 09(01).
- Torno, E. (2025). *The mediating effect of employee 's ability , motivation , and opportunity to participate (AMO) on the relationship between investment in Lean Six Sigma training and service recovery performance*. *October*, 1101–1115. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-01-2024-0004>
- Triastutik, J., Sarwoko, E., & Sedyastuti, K. (2024). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Disiplin Kerja*. 02(01), 154–163.
- Wijaya, F. A., & Prawitowati, T. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja pada PT Panca Perkasa Laksana. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 1165. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.993>
- Xu, S., & Yaacob, Z. (2025). *How transformational leadership promotes employee creativity within the context of environmental dynamism : a multilevel perspective*. *October*, 101–119. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-06-2023-0117>
- Yogyakarta, U. M. (2022). *THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE TO NURSE JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE IN HOSPITAL*. 1(7), 485–499. <https://doi.org/10.36418/jws.v1i7.69>