

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia menjadi aset yang sangat penting bagi suatu organisasi karena berperan krusial dalam pelaksanaan strategi, yaitu sebagai pelaku utama yang menjalankan rencana organisasi. Sumber daya manusia ini terdiri dari individu-individu yang bekerja di dalam organisasi dan terlibat langsung dengan tugas-tugasnya. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional adalah impian setiap organisasi, sebab dengan adanya hal tersebut organisasi dapat mencapai kinerja terbaik sesuai harapan, baik melalui kontribusi individu pegawai maupun kerja sama tim sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan terwujud (Pawerangi *et al.*, 2023).

Rumah sakit merupakan organisasi yang bergerak dalam pelayanan kesehatan masyarakat dan berperan dalam memberikan layanan dalam bentuk jasa. Untuk mencapai tujuan manajemen, rumah sakit mengharuskan pegawainya untuk meningkatkan kinerja mereka. Pasien yang menerima layanan, baik rawat inap maupun rawat jalan, akan merespons secara positif apabila pelayanan yang diberikan oleh pegawai berkualitas, sehingga dapat meningkatkan jumlah kunjungan pasien ke rumah sakit (Santy *et al.*, 2021).

Mengingat peran krusial kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi, perlu dilakukan kajian terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja mereka guna mendukung keberhasilan rumah sakit di masa depan. Peningkatan kinerja pegawai memerlukan peran aktif manajemen dalam menerapkan kepemimpinan yang efektif, karena kesuksesan rumah sakit sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya. Seorang pemimpin dengan kompetensi yang baik dapat mempengaruhi pegawainya agar bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu, dalam menghadapi berbagai permasalahan, diperlukan pemimpin yang mampu memahami kondisi serta kebutuhan pegawai. Pemimpin juga harus memiliki pemahaman mendalam tentang perilaku organisasi yang sedang dihadapinya, sehingga dapat membawa organisasi mencapai tujuan bersama melalui realisasi visi yang telah ditetapkan (Saribu, 2006 dalam Santy *et al.*, 2021).

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya berperan dalam menentukan strategi organisasi, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Kepemimpinan mencakup pengarahan, baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Terkait gaya kepemimpinan dalam organisasi, setiap pemimpin di berbagai organisasi memiliki pendekatan yang berbeda satu sama lain, baik di sektor publik maupun swasta. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di suatu organisasi dapat memengaruhi kinerja pegawai. Salah satu contoh gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional (Rahmat Abas, 2023).

Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya terfokus pada hubungan kerja semata, tetapi lebih menekankan pada pemberian motivasi, perhatian terhadap kebutuhan individu, dan aspek lain yang mencerminkan penghargaan kepada pegawai sebagai manusia dengan hak-hak asasinya. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin yang didukung oleh motivasi berprestasi dari pegawai dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai (Pawerangi *et al.*, 2023).

Menurut Muizu *et al.*, (2019) dalam Kusumadewi *et al.*, (2023) model kepemimpinan transformasional dapat menjadi solusi dalam memahami faktor-faktor yang membuat seorang pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap pengikutnya serta aspek-aspek yang mendukung keberlanjutan kesuksesan kinerja organisasi. Ketidaktercapaian target kerja sering kali dikaitkan dengan kurangnya komunikasi serta minimnya keterlibatan pemimpin dalam mendukung tugas pegawai. Kepemimpinan merupakan proses seorang pemimpin dalam memperoleh dukungan penuh dari pegawainya demi mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu menjalin hubungan baik dengan pegawai akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai secara signifikan.

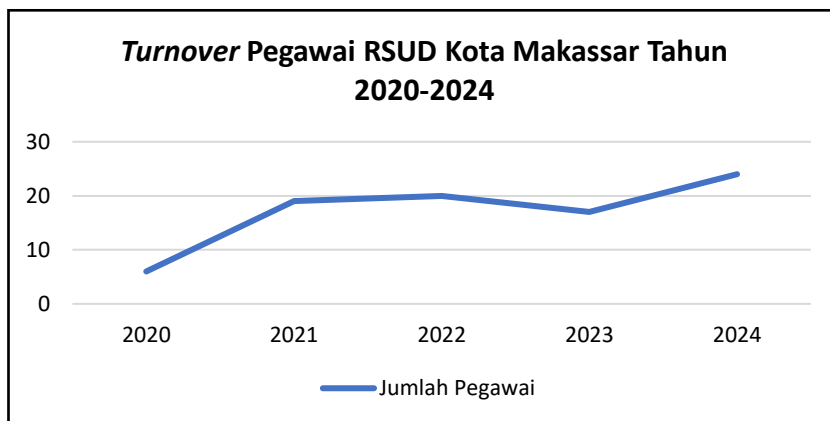
Kinerja pada intinya dapat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Pendapat ini diperkuat oleh Gibson *et al.* (1996: 85), yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh sejumlah variabel, termasuk kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki kaitan erat dengan kinerja karena melalui gaya kepemimpinan transformasional, bawahan merasa dihargai dan termotivasi untuk melampaui ekspektasi, sehingga mereka akan meningkatkan kinerja dengan bekerja lebih optimal dan penuh dedikasi. Selain itu, kepuasan kerja muncul seiring dengan bertumbuhnya rasa percaya terhadap pemimpin (Adiwantari *et al.*, 2019).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Makassar, berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan KM. 14, Daya, Kecamatan Biringkanaya, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, merupakan rumah sakit tipe B yang menjadi pusat rujukan utama di wilayah Makassar bagian utara. RSUD ini mengusung motto "Sombere & Smart" dengan visi menjadikan rumah sakit terdepan yang berdaya saing tinggi dalam memberikan pelayanan kesehatan berkualitas, bermartabat, dan terjangkau. Misionya meliputi memberikan pelayanan bermutu, efektif, dan efisien, meningkatkan profesionalisme SDM, mengembangkan inovasi teknologi kesehatan, membangun kemitraan strategis, serta menyediakan sarana prasarana optimal.

Berdasarkan data absensi yang diperoleh dari Unit Kepegawaian RSUD Kota Makassar pada tahun 2024, sebanyak 24 pegawai tercatat tidak hadir tanpa keterangan, dengan rata-rata ketidakhadiran mencapai 17 hari. Selain itu, terdapat kasus di mana seorang pegawai tidak hadir tanpa alasan selama 31 hari dan akhirnya dinyatakan keluar dari rumah sakit. Fenomena ini menunjukkan adanya potensi kendala dalam pengelolaan sumber daya

manusia, yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Selain itu, data *turnover* pegawai juga tercatat selama periode tahun 2020 hingga 2024, yang menggambarkan jumlah pegawai yang keluar dari RSUD Kota Makassar karena alasan mutasi, pensiun, dan meninggal dunia. Data ini menunjukkan fluktuasi jumlah pegawai yang keluar setiap tahunnya, yang dapat menjadi salah satu indikator dinamika organisasi dan potensi tantangan dalam mempertahankan kinerja pegawai. Grafik mengenai data *turnover* pegawai dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. 1 Data *Turnover* (Keluar) Pegawai RSUD Kota Makassar Tahun 2020-2024

Berbagai penelitian mendukung adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kinerja pegawainya. Hasil penelitian Kusumadewi *et al* (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja asuhan keperawatan di RSUD Labuang Baji Makassar. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu bawahan dapat meningkatkan kualitas kinerja tenaga kesehatan, dengan nilai signifikansi $p < 0,05$. Penelitian tersebut memperkuat bahwa pendekatan kepemimpinan yang bersifat transformasional sangat relevan diterapkan di lingkungan rumah sakit untuk meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Tabel 1.1 Capaian Indikator Nasional Mutu Tahun 2023 di RSUD Kota Makassar Berdasarkan PMK No. 30 Tahun 2022

No	Indikator	Target	Capaian RS	Ket	Alasan
1	Kepatuhan kebersihan tangan	≥85%	85,44	Sesuai	Sudah sesuai target namun belum stabil dikarenakan masih ada masih ada PPA yang tidak mencuci tangan sesuai SPO.
2	Kepatuhan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD)	100%	89,61	Tidak Sesuai	Penggunaan APD belum sesuai standar dan indikasi, pemasangan tidak benar.
3	Kepatuhan Identifikasi Pasien	100%	94,32	Tidak Sesuai	Masih ditemukan beberapa PPA yang tidak melakukan identifikasi pasien sesuai SPO.
4	Kepatuhan waktu visite dokter	≥80%	79,96	Tidak Sesuai	Belum mencapai target karena masih ditemukan visite dilakukan di atas jam yang ditetapkan, namun di Bulan September sudah terjadi tren peningkatan capaian.
5	Kepatuhan pelaporan hasil tes laboratorium	100%	78,88	Tidak Sesuai	Keterlambatan pelaporan hasil pemeriksaan laboratorium.
6	Kepatuhan terhadap alur klinis (<i>Clinical Pathway</i>)	≥80%	53,78	Tidak Sesuai	Ketidaksesuaian prosedur dan form dokumentasi belum lengkap
7	Kecepatan waktu tanggap komplain	≥80%	100	Sesuai	Semua komplain yang masuk (tertulis, lisan, dan media sosial) sudah ditangani dan ditindaklanjuti.
8	Kepuasan pasien	≥76,61	79,79	Sesuai	Survei kepuasan pasien sudah dilakukan secara digital.

Sumber: Data Sekunder Laporan Magang Residensi RSUD Kota Makassar, 2024

Berdasarkan Tabel di atas, terlihat bahwa capaian indikator kinerja pegawai RSUD Kota Makassar tahun 2023 menunjukkan variasi antara indikator yang sudah memenuhi target dan yang belum. Indikator kepatuhan kebersihan tangan mencapai 85,44% dan telah memenuhi target $\geq 85\%$, meskipun masih ditemukan ketidakpatuhan di beberapa ruang rawat inap. Kepatuhan penggunaan APD dan kepatuhan identifikasi pasien masing-masing hanya mencapai 89,61% dan 94,32% dari target 100%, yang berarti belum sepenuhnya sesuai dengan Standar Prosedur Operasional (SPO) yang berlaku. Pada indikator kepatuhan waktu visite dokter dan kepatuhan pelaporan hasil tes laboratorium, capaian masing-masing sebesar 79,96% dan 78,88% masih berada di bawah target, menandakan adanya kendala dalam ketepatan waktu pelayanan dan pelaporan hasil pemeriksaan. Sementara itu, kepatuhan terhadap *Clinical Pathway* menjadi capaian terendah yaitu 53,78% dari target $\geq 80\%$, disebabkan ketidaksesuaian prosedur dan dokumentasi yang belum lengkap. Di sisi lain, indikator kecepatan waktu tanggap komplain (100%) dan kepuasan pasien (79,79%) telah mencapai target yang ditetapkan, menunjukkan bahwa pada aspek responsivitas terhadap keluhan dan persepsi pasien, kinerja pegawai sudah cukup optimal. Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat beberapa indikator yang telah terpenuhi, masih diperlukan upaya peningkatan kepatuhan pegawai terhadap prosedur dan ketepatan waktu pelayanan untuk mencapai mutu pelayanan rumah sakit yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian oleh (Sirappa, 2022) di RSUD Kota Makassar, ditemukan bahwa masih terdapat ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan BPJS di instalasi rawat jalan, khususnya pada aspek ketanggapan petugas, di mana sebanyak 81% pasien menyatakan tidak puas. Ketidakpuasan ini sering dikaitkan dengan lambatnya pelayanan, kurang komunikatifnya petugas, serta rendahnya respons terhadap kebutuhan pasien. Kondisi ini dapat menjadi refleksi dari kinerja pegawai yang belum optimal, yang kemungkinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pimpinan rumah sakit serta tingkat kepuasan kerja pegawai.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di RSUD Kota Makassar pada tahun 2025, sebagai upaya untuk memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan transformasional di RSUD Kota Makassar?
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja di RSUD Kota Makassar?
3. Bagaimana gambaran kinerja pegawai di RSUD Kota Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di RSUD Kota Makassar tahun 2025.

1.3.2 Tujuan khusus

- 1) Untuk mengidentifikasi gambaran gaya kepemimpinan transformasional di RSUD Kota Makassar tahun 2025.
- 2) Untuk mengidentifikasi gambaran kepuasan kerja di RSUD Kota Makassar tahun 2025.
- 3) Untuk mengidentifikasi gambaran kinerja pegawai di RSUD Kota Makassar tahun 2025.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen rumah sakit, khususnya dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan referensi atau bahan bacaan guna menambah pengetahuan untuk penelitian selanjutnya dengan tema yang serupa.

1.4.2 Manfaat Institusi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi RSUD Kota Makassar dalam mendapatkan gambaran tentang gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

1.4.3 Manfaat Praktisi

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat meningkatkan keterampilan, kemampuan dan pemahaman dalam bidang karya tulis ilmiah, serta menambah wawasan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai RSUD Kota Makassar.

1.5. Kajian Teori

1.2.1 Tinjauan Umum tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses kompleks yang melibatkan seorang pemimpin memengaruhi bawahannya untuk melaksanakan dan mencapai visi, misi, serta tujuan yang membawa organisasi menuju kemajuan dan kesatuan. Proses ini dilakukan oleh pemimpin dengan menerapkan sifat-sifat kepemimpinannya, seperti kepercayaan, nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki. Kepemimpinan menciptakan hubungan yang memungkinkan seorang pemimpin memengaruhi orang lain agar bekerja secara sadar dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan juga berkaitan dengan pengaturan dan

pencapaian kinerja untuk membuat keputusan sesuai harapan, serta cara mendistribusikan pengaturan dan situasi pada waktu tertentu (Syahril, 2019).

Menurut Yukl (2006) dalam Lavoie-Tremblay *et al* (2024), kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang harus dilakukan serta bagaimana cara mencapainya. Selain itu, kepemimpinan juga berperan dalam mendukung upaya individu maupun kelompok untuk meraih tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam konteks suatu kelompok, di mana keberadaan seorang pemimpin tidak dapat dipisahkan dari para pengikutnya. Kepemimpinan merupakan fenomena kelompok yang berorientasi pada tujuan, artinya terdapat sasaran atau hasil yang ingin dicapai bersama. Lebih dari sekadar kekuasaan atau kewenangan formal, kepemimpinan juga melibatkan unsur inspirasi dan pengaruh non-material yang mendorong motivasi serta komitmen dari para pengikutnya untuk bergerak menuju tujuan tersebut (Palutturi, 2021).

Yukl (2015) dalam Alfarisi *et al* (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang dapat memotivasi pengikutnya untuk melupakan kepentingan diri sendiri dan memiliki daya pengaruh yang sangat kuat. Di sisi lain, Danim (2004) dalam Alfarisi *et al* (2023) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk berkolaborasi dengan orang lain atau memanfaatkan tim dalam mengoptimalkan sumber daya organisasi guna mewujudkan tujuan yang signifikan sesuai dengan sasaran yang telah direncanakan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional mencakup karisma, kemampuan memotivasi secara inspirasional, dorongan untuk berpikir kritis, dan perhatian pada kebutuhan individu.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang sangat ideal untuk diterapkan dalam sebuah organisasi. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin tidak hanya fokus pada pencapaian yang diharapkan, tetapi juga memikirkan kesejahteraan pegawainya, serta mampu memengaruhi, meningkatkan kesadaran, dan membangkitkan semangat pegawai untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan transformasional, diharapkan seorang manajer atau pemimpin dapat memberikan pengaruh positif dan dorongan yang baik kepada bawahannya. Dengan demikian, pegawai sebagai bawahan dapat merasa puas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi tersebut. Selain itu, pemimpin juga perlu bersikap fleksibel dalam memahami potensi yang dimiliki pegawai serta berbagai tantangan yang mereka hadapi (Sarwadamana *et al.*, 2021).

Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional menurut Avolio, B.J & Bass (2004) adalah sebagai berikut.

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*)
Pemimpin menunjukkan sikap yang mampu membangkitkan emosi positif dan menciptakan keterikatan yang kuat dari para pengikutnya, sehingga mereka merasa terinspirasi dan ingin mengikuti jejak sang pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*)
Pemimpin memberikan perhatian secara personal kepada masing-masing pengikut dengan cara memberikan dukungan, semangat, serta pembinaan yang bertujuan untuk membantu pengembangan individu.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*)
Pemimpin menyampaikan tujuan atau visi yang menarik dan menggugah semangat, serta menggunakan simbol atau pernyataan yang mampu menyatukan dan mengarahkan energi para pengikut menuju pencapaian tujuan bersama.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)
Pemimpin mendorong pengikutnya untuk lebih sadar terhadap permasalahan yang dihadapi dan membantu mereka melihat situasi dari sudut pandang yang berbeda, sehingga merangsang pemikiran kritis dan inovatif.

Menurut (Badrianto & Ekhsan, 2021) pengaruh ideal (*idealized influence*) yang dimiliki seorang pemimpin terlihat ketika mereka memilih untuk bertindak secara etis daripada mencari jalan pintas, menunjukkan komitmen moral terhadap para pengikutnya, serta mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Pemimpin yang karismatik mampu membangkitkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat, menunjukkan visi yang jelas, dan menanamkan semangat misi. Selain itu, *inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan arahan dan harapan secara jelas, menekankan hal-hal penting, serta menggambarkan tujuan yang signifikan dengan sederhana. Untuk mendorong perkembangan intelektual individu, seorang pemimpin perlu mendorong orang lain untuk berpikir kreatif dan mencari cara baru dalam menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, pemimpin transformasional membantu meningkatkan kecerdasan, memperkuat pemikiran rasional, dan mengembangkan kemampuan dalam memecahkan masalah. Terakhir, perhatian individual diwujudkan melalui pendekatan pemimpin yang memperlakukan setiap pengikut sebagai individu, meluangkan waktu untuk mengembangkan keterampilan mereka, serta memberikan bimbingan dan arahan.

Variabel anteseden membantu memahami akar penyebab atau latar belakang dari suatu fenomena. Kecerdasan emosional, pengalaman

kerja, dan pelatihan kepemimpinan adalah variabel-variabel anteseden bagi gaya kepemimpinan transformasional.

Konsep Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dipopulerkan oleh Goleman (1995) melalui bukunya yang menyatakan bahwa kemampuan mengelola emosi merupakan prediktor penting bagi kesuksesan seorang pemimpin. Goleman (1998) dalam Ahmed (2015) lebih lanjut menegaskan bahwa komponen-komponen seperti kesadaran diri, pengaturan diri, dan empati adalah fondasi dari kepemimpinan yang efektif. Teori ini didukung oleh berbagai penelitian empiris. Penelitian yang dilakukan oleh Barling *et al* (2015) menemukan bahwa kecerdasan emosional seorang pemimpin berhubungan positif dengan perilaku kepemimpinan transformasional.

Pengalaman kerja (*work experience*) membentuk kebijaksanaan, kredibilitas, dan perspektif seorang pemimpin, yang semuanya merupakan bahan baku untuk kepemimpinan transformasional. Konsep ini didukung oleh Teori Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development Theory*) dari Avolio & Luthans. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan berkembang seiring waktu melalui pengalaman, tantangan, dan refleksi (Avolio *et al.*, 2004).

Pelatihan kepemimpinan (*leadership training*) bahwa kepemimpinan transformasional bukanlah sifat bawaan semata, melainkan serangkaian perilaku yang dapat dipelajari dan dilatih. Dukungan teoritis untuk pelatihan sebagai anteseden kepemimpinan transformasional datang dari para pencetus teori itu sendiri. Bass dan Avolio (1994) secara ekstensif membahas bagaimana perilaku transformasional dapat dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Keyakinan bahwa kepemimpinan dapat dilatih ini bukan hanya sekadar premis teoretis, tetapi telah dibuktikan secara empiris.

Pemimpin transformasional adalah jenis pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahannya mencapai hasil yang luar biasa. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari pemimpin transformasional menurut Veranita *et al* (2024):

1. Visi yang jelas
Pemimpin transformasional memiliki pandangan yang kuat dan jelas mengenai masa depan. Mereka dapat menggambarkan tujuan dan arah yang ingin dicapai dengan cara yang persuasif kepada tim mereka.
2. Empati
Mereka mampu memahami serta mengenali kebutuhan, keinginan, dan perasaan bawahan. Pemimpin transformasional berusaha membangun hubungan yang kuat dengan tim dengan cara mendengarkan, menghargai, dan memberikan respons yang tepat.
3. Inspiratif

Pemimpin ini dapat menginspirasi dan memotivasi orang lain dengan menunjukkan dedikasi, integritas, dan kepercayaan diri. Mereka menggunakan kata-kata dan tindakan untuk membangkitkan semangat dan antusiasme dalam mencapai tujuan bersama.

4. Intelektual

Pemimpin transformasional biasanya memiliki kecerdasan tinggi dan mendorong budaya yang mendukung gagasan serta inovasi. Mereka merangsang kreativitas dan pemikiran kritis di antara anggota tim untuk mencapai solusi terbaik.

5. Delegatif

Meskipun memiliki visi yang kuat, mereka juga dapat memberdayakan dan memberikan tanggung jawab kepada anggota tim. Pemimpin ini percaya pada kemampuan individu untuk berkontribusi dan berkembang, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

6. Berorientasi perubahan

Pemimpin transformasional tidak takut pada perubahan; mereka justru melihatnya sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan peningkatan. Mereka mampu membimbing tim melalui masa transisi yang sulit dengan membangun ketahanan dan kepercayaan.

7. Keberanian dan ketegasan

Pemimpin ini sering kali memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan membuat keputusan sulit. Mereka tidak ragu untuk menantang status quo dan memimpin dengan integritas serta keberanian.

8. Pendidikan berkelanjutan

Pemimpin transformasional selalu mencari kesempatan untuk belajar dan berkembang, baik dari pengalaman pribadi maupun orang lain. Mereka menghargai umpan balik dan refleksi diri untuk terus meningkatkan kualitas kepemimpinan mereka.

Selain kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan lain yang banyak diterapkan dalam organisasi termasuk organisasi pelayanan kesehatan, adalah kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin mendorong pegawai atau bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumber daya serta penghargaan sebagai bentuk imbalan yang bertujuan meningkatkan motivasi, produktivitas, dan efektivitas pencapaian tugas. Menurut Sondang (2014) dalam (Suprihatin & Sunarsi, 2021), kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja bawahan, yang tercermin dari upaya bawahan dalam memperoleh imbalan kerja yang layak sesuai dengan hasil kerja yang dicapai, serta mendapatkan penghargaan melalui sistem imbalan sehingga pegawai terdorong untuk bekerja dengan lebih optimal. Selain itu, kepemimpinan transaksional menetapkan secara jelas apa yang harus dikerjakan oleh

pegawai agar tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat tercapai, serta membantu pegawai membangun kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Suprihatin & Sunarsi, 2021).

Menurut Bass dan Riggio (2006) dalam (Gani, 2020), mengidentifikasi kepemimpinan transaksional terbentuk oleh beberapa faktor, yakni:

1. *Contingent Reward* (Imbalan Kontingen)

Contingent Reward atau imbalan kontingen merupakan dimensi krusial dalam kepemimpinan transaksional yang melibatkan pemberian instruksi spesifik dari atasan kepada para pegawai mengenai tanggung jawab dan target kerja. Pada model ini, pegawai diarahkan untuk fokus pada pemenuhan tujuan organisasi dengan ekspektasi akan menerima apresiasi atau penghargaan jika tugas diselesaikan secara optimal. Pendekatan tersebut membentuk sebuah kesepakatan kerja yang transparan, di mana setiap pencapaian yang memenuhi standar perusahaan akan mendapatkan imbalan sebagai bentuk pengakuan formal. Oleh karena itu, pemimpin perlu menjamin bahwa nilai imbalan yang diberikan setara dengan dedikasi para pegawai, guna menjaga keberlanjutan motivasi dan performa kerja mereka.

2. *Active Management by Exception* (Manajemen Eksepsi Aktif)

Active Management by Exception atau manajemen eksepsi aktif merupakan bentuk pengawasan melekat yang dilakukan pemimpin terhadap para pegawai guna menjamin seluruh proses operasional berjalan sesuai parameter yang baku. Dalam kerangka kepemimpinan transaksional, atasan terlibat secara aktif dalam mengevaluasi serta melakukan koreksi instan terhadap hasil kerja para pegawai. Fokus utama dari metode ini adalah penggunaan intervensi secara langsung untuk memastikan bahwa pegawai bekerja berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah disepakati. Selain itu, penerapan manajemen eksepsi aktif bertujuan untuk menekan angka kesalahan kerja sehingga performa pegawai tetap selaras dengan target institusi. Strategi ini mengharuskan pemimpin untuk memberikan umpan balik yang membangun serta arahan yang cepat agar kualitas kerja pegawai terus berkembang sesuai ekspektasi organisasi.

3. *Passive Management by Exception* (Manajemen Eksepsi Pasif)

Passive Management by Exception atau manajemen eksepsi pasif menggambarkan figur pemimpin yang baru akan memberikan atensi mendalam apabila ditemukan kekeliruan dalam proses kerja pegawai. Walaupun secara umum cenderung tidak terlibat langsung dalam pemantauan harian, pemimpin dengan model ini tetap bertindak tegas dengan memberikan peringatan atau sanksi kepada pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran maupun kesalahan

prosedur. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pemimpin tetap menjalankan fungsi kontrol terhadap performa pegawai, meski intervensi hanya dilakukan pada situasi tertentu saja. Melalui pemberian konsekuensi yang konsisten bagi pegawai yang menyimpang dari aturan, pemimpin berupaya menjaga kedisiplinan serta menjamin agar standar kualitas kerja di dalam institusi tidak menurun.

1.2.2 Tinjauan Umum tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu aspek dari kepuasan hidup, karena lingkungan di luar pekerjaan dapat berdampak pada perasaan seseorang saat bekerja. Sebaliknya, karena pekerjaan memiliki peran penting dalam kehidupan seseorang, maka tingkat kepuasan dalam bekerja juga turut memengaruhi kepuasan hidup secara keseluruhan. Selain itu, kepuasan kerja mencerminkan sikap positif yang menunjukkan kemampuan pekerja dalam menyesuaikan diri secara sehat terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, seperti besaran upah, kondisi sosial, keadaan fisik, maupun faktor psikologis di tempat kerja (Nurhayani & Marzuki, 2022).

Penelitian (Aruan & Fakhri, 2015) menemukan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Grasberg Power Distribution, PT. Freeport Indonesia, dengan 59,8% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh lingkungan kerja tersebut. Hal ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif atau menyenangkan yang muncul sebagai hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja yang dijalannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung membawa dampak positif tersebut ke luar lingkungan kerja (Fischetti *et al.*, 2024). Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2010) dalam (Badrianto & Ekhsan, 2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap layanan yang diberikan, yang muncul dari persepsinya terhadap pekerjaan tersebut. Donni (2016) dalam (Badrianto & Ekhsan, 2021) menambahkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, apakah menyukai atau tidak, sebagai hasil dari interaksi dengan lingkungan kerja maupun persepsi terhadap sikap mental, serta evaluasi yang dilakukan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.

Menurut Luthans (2005) terdapat 5 indikator kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Setiap individu memiliki persepsi masing-masing terhadap sejauh mana tanggung jawab, pentingnya peran, dan peluang perkembangan dalam pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja akan lebih mungkin dirasakan jika tugas yang dikerjakan memberikan rasa tanggung jawab, memiliki arti penting, serta memberi peluang bagi perkembangan diri sebagai sarana pembelajaran.

2. Gaji

Pemberian imbalan atas pekerjaan yang dilakukan merupakan bentuk kompensasi atas kontribusi pegawai kepada organisasi. Namun, kepuasan terhadap gaji bersifat sangat subjektif, karena tiap pegawai memiliki standar kebutuhan hidup yang berbeda. Oleh karena itu, penilaian terhadap aspek gaji diserahkan pada persepsi masing-masing pegawai.

3. Kesempatan promosi

Merupakan hal yang wajar apabila pegawai mengharapkan jenjang karir yang lebih tinggi dari posisinya saat ini. Peluang untuk mendapatkan promosi juga berperan penting dalam menciptakan rasa puas dalam bekerja. Namun, seberapa besar kepuasan terhadap promosi bergantung pada cara pegawai menilai terbukanya kesempatan tersebut dibandingkan dengan harapan dan keinginannya.

4. Pengawasan

Pengawasan dapat dipahami sebagai evaluasi dari pegawai terhadap keberadaan dan efektivitas peran supervisi. Secara umum, kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh atasan dapat memberikan bantuan secara teknis dan menumbuhkan motivasi, yang pada akhirnya dapat menjaga stabilitas kepuasan kerja pegawai.

5. Rekan kerja

Dalam dunia kerja, keberadaan rekan kerja tidak bisa dipisahkan dari lingkungan kerja sehari-hari. Hubungan yang baik antar rekan dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa dihargai dan diterima dalam lingkungannya, khususnya oleh rekan-rekan kerja, maka kepuasan kerja cenderung meningkat. Penilaian terhadap aspek ini sangat bergantung pada bagaimana pegawai memandang interaksi dan respons dari lingkungan kerja tersebut.

Menurut As'ad (2013) dalam Anindita (2021) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan finansial

Berkaitan dengan aspek kesejahteraan ekonomi, mencakup sistem penggajian, besaran upah, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas, dan peluang promosi.

2. Kepuasan fisik
Berkaitan dengan kenyamanan lingkungan kerja, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan jadwal kerja dan istirahat, serta kondisi fisik ruangan seperti suhu, ventilasi, dan pencahayaan.
3. Kepuasan sosial
Berkaitan pada kualitas interaksi interpersonal di tempat kerja, baik dengan rekan sejawat, atasan, maupun antar-divisi. Hubungan sosial yang positif dapat memenuhi kebutuhan batiniah dan memotivasi kinerja optimal.
4. Kepuasan psikologi
Mencakup kondisi kejiwaan pegawai, seperti rasa tenteram, sikap positif terhadap pekerjaan, tingkat stres, serta kesesuaian antara pekerjaan dengan bakat dan keterampilan yang dimiliki.

1.2.3 Tinjauan Umum tentang Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak bertentangan dengan hukum, serta selaras dengan norma moral dan etika. Oleh karena itu, kinerja menjadi aspek yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi (Kusumadewi *et al.*, 2023).

Kinerja merupakan cerminan dari sejauh mana seseorang atau suatu organisasi mampu menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja biasanya dilakukan berdasarkan beberapa indikator, seperti tingkat produktivitas, mutu hasil kerja, efisiensi, kecepatan penyelesaian, ketepatan waktu, inovasi, serta kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Kinerja yang optimal menunjukkan kemampuan individu atau organisasi dalam mencapai target dan hasil yang diharapkan (Uci Pramida & Dety Mulyanti, 2023).

Dalam bidang kesehatan, kinerja mengacu pada kapabilitas tenaga kesehatan seperti dokter, perawat, dan tenaga medis lainnya dalam memberikan layanan yang efektif dan berkualitas. Selain itu, kinerja juga mencerminkan kemampuan institusi kesehatan, seperti rumah sakit atau puskesmas, dalam menyediakan pelayanan yang cepat, aman, dan mudah diakses oleh pasien. Beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja di sektor kesehatan meliputi waktu tunggu pasien, lama rawat inap, tingkat kepuasan pasien, mutu pelayanan, efisiensi pemanfaatan sumber daya, serta kepatuhan terhadap protokol kesehatan. Meningkatkan kinerja di sektor ini menjadi hal yang penting untuk memperbaiki mutu pelayanan, mempercepat proses pemulihan pasien, dan mengurangi risiko terjadinya kesalahan medis. Selain itu, perbaikan kinerja juga berperan dalam meningkatkan efisiensi sistem, sehingga pelayanan kesehatan dapat menjangkau lebih banyak

masyarakat dengan biaya yang lebih terjangkau (Uci Pramida & Dety Mulyanti, 2023).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang ditunjukkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Kinerja mencerminkan sejauh mana pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan, serta visi dan misi organisasi sebagaimana tertuang dalam rencana strategis organisasi tersebut. Setiap organisasi atau perusahaan tentu berupaya meningkatkan kinerja pegawainya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Secara umum, kinerja diartikan sebagai keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian Bhaskara *et al* (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara beban kerja dan kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak signifikan. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki kinerja tinggi umumnya mampu memberikan hasil kerja yang optimal karena didukung oleh faktor internal dan eksternal yang mendukung produktivitas kerja (Kojongian *et al.*, 2021).

Gibson *et al* (2012) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor psikologis dan faktor organisasi. Faktor psikologis mencakup persepsi, sikap, nilai-nilai pribadi, kepuasan kerja, serta kepribadian individu. Sementara itu, faktor organisasi meliputi struktur pekerjaan dan rancangan organisasi itu sendiri. Faktor psikologis merupakan aspek internal yang berasal dari kondisi mental dan emosional karyawan, yang dapat memengaruhi kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperhatikan aspek ini secara saksama, karena kondisi psikologis seringkali tersembunyi namun berperan penting dalam memahami perilaku dan permasalahan kinerja pegawai.

Sedangkan faktor organisasi, menurut Gibson *et al* (2012), berhubungan dengan pola formal aktivitas dan interaksi antarbagian dalam struktur organisasi. Faktor ini mencakup sistem hubungan yang terstruktur, termasuk distribusi wewenang, tanggung jawab, serta pembagian tugas yang jelas. Faktor organisasi juga berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang terdefinisi, tujuan kerja yang menantang, komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, lingkungan kerja yang saling menghargai dan dinamis, serta tersedianya peluang pengembangan karier dan fasilitas kerja yang memadai. Semua elemen tersebut sangat mendukung karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal.

Kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah pengembangan karir. Febriansyah (2016) dalam (Saputra & Reganata, 2021) menyatakan bahwa melalui pengembangan karir,

karyawan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya secara lebih optimal. Pengembangan karir sendiri merupakan suatu proses peningkatan kemampuan kerja yang bertujuan untuk membantu karyawan mencapai jenjang karir yang diinginkan, dan pada saat yang sama mendorong peningkatan kinerja. Ketika perusahaan memberikan dukungan terhadap pengembangan karir, maka diharapkan karyawan memberikan umpan balik berupa kinerja yang lebih baik.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong peningkatan kinerja, sementara kondisi kerja yang kurang memadai justru dapat menurunkannya. Ketika suasana kerja mendukung, karyawan akan merasa nyaman dan betah berada di tempat kerja. Lingkungan kerja sendiri mencakup aspek fisik maupun psikologis yang dapat berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai. Adapun indikator-indikator lingkungan kerja yang berkaitan erat dengan faktor-faktor penentu kualitas lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2014) antara lain meliputi: pencahayaan, temperatur udara, tingkat kebisingan, penggunaan warna, ruang gerak yang tersedia, keselamatan kerja, dan hubungan antar karyawan. Indikator-indikator ini mencerminkan aspek fisik maupun non-fisik dari lingkungan kerja, dan dapat dijadikan acuan dalam menilai kondisi lingkungan kerja dalam suatu organisasi (Nurhandayani, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Pincherle (1972) dalam Steven & Prasetyo (2020) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak yang mengganggu terhadap kinerja, di mana semakin tinggi tingkat stres, maka gangguan terhadap kinerja juga akan semakin besar. Sejalan dengan itu, Shahu dan Gole (2008:237) menjelaskan bahwa stres adalah kondisi mental dan fisik yang muncul akibat berbagai tekanan yang berdampak negatif pada produktivitas, efektivitas, kesehatan karyawan, serta mutu pekerjaan. Kondisi ini pada akhirnya dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Pernyataan ini secara tegas menggambarkan adanya hubungan negatif antara stres kerja dan kinerja, di mana peningkatan stres kerja berbanding terbalik dengan capaian kinerja pegawai.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Beban kerja yang sesuai dapat mendorong peningkatan kinerja, namun jika beban tersebut terlalu berat, justru dapat menyebabkan penurunan kinerja. Hal ini terjadi karena pegawai mungkin tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan akibat keterbatasan kapasitas dan kemampuan yang tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan. Teori yang dikemukakan oleh Mudayana (2010) menjelaskan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil kinerja pegawai. Beban kerja yang berlebihan bisa disebabkan oleh tuntutan keahlian yang terlalu tinggi, kecepatan kerja yang melebihi batas, keterbatasan waktu, maupun volume pekerjaan yang berlebihan. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh

penelitian Paramitadewi (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja sangat memengaruhi kinerja pegawai, sehingga penting untuk menjaga agar beban kerja tetap seimbang demi optimalisasi kinerja (Fransiska & Tuhti, 2020).

Salah satu faktor penting yang turut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah kompetensi. Individu dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut pandangan para ahli, kompetensi berkaitan erat dengan pencapaian kinerja yang lebih unggul, lebih stabil, dan lebih efektif jika dibandingkan dengan individu yang memiliki kinerja rata-rata atau bahkan yang tidak memiliki kompetensi yang memadai dalam menjalankan pekerjaannya (Mulia & Saputra, 2021).

Indikator kinerja pegawai menurut Bernardin dan Russel dalam Brudan (2010) adalah:

1. *Quality*
Menggambarkan sejauh mana proses kerja atau hasil yang dicapai mendekati tingkat kesempurnaan atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Quantity*
Merujuk pada jumlah output yang dihasilkan, seperti total nominal, jumlah unit, atau banyaknya siklus kegiatan yang berhasil diselesaikan.
3. *Timeline*
Menunjukkan sejauh mana suatu aktivitas dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan, dengan mempertimbangkan sinkronisasi dengan hasil kerja lainnya serta waktu yang tersedia untuk tugas lainnya.
4. *Cost effectiveness*
Mengacu pada efisiensi penggunaan sumber daya, yakni sejauh mana sumber daya dimanfaatkan untuk mencapai hasil optimal atau meminimalkan pemborosan dalam setiap penggunaannya.
5. *Need for supervisor*
Menilai seberapa besar ketergantungan seorang pegawai terhadap pengawasan dari atasan guna memastikan bahwa pekerjaan dilakukan secara tepat dan menghindari terjadinya kesalahan.
6. *Interpersonal impact*
Menggambarkan kemampuan pegawai dalam menjaga hubungan sosial yang positif di tempat kerja, seperti menjaga rasa saling menghargai, menjunjung reputasi, serta menjalin kerja sama yang baik dengan rekan dan bawahan.

Sedangkan menurut Wibowo (2007:102) dalam (Laia S *et al.*, 2021), terdapat 7 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Tujuan
Tujuan adalah kondisi yang ingin dicapai oleh individu maupun organisasi, yang secara aktif diupayakan untuk terwujud.
2. Standar
Standar berperan penting sebagai tolok ukur yang menunjukkan apakah suatu tujuan telah tercapai. Tanpa adanya standar, sulit untuk menentukan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
3. Umpan balik
Umpan balik berkaitan erat dengan tujuan dan standar, karena memberikan informasi mengenai kemajuan pencapaian, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Umpan balik sangat penting, terutama dalam menilai pencapaian terhadap tujuan yang dianggap bermakna dan bernilai oleh pekerja.
4. Alat dan sarana
Alat dan sarana adalah berbagai bentuk sumber daya yang digunakan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan serta mendukung keberhasilan pencapaian tujuan.
5. Kompetensi
Kompetensi menjadi syarat utama dalam pencapaian kinerja, karena menyangkut kemampuan individu untuk menjalankan tugas secara efektif.
6. Motif
Motif merupakan dorongan internal yang menjadi alasan seseorang bertindak atau bekerja untuk mencapai sesuatu.
7. Peluang
Pekerja perlu diberikan kesempatan untuk menunjukkan kinerjanya. Hambatan dalam menunjukkan prestasi kerja biasanya berkaitan dengan keterbatasan waktu dan kurangnya kapasitas untuk memenuhi tuntutan yang ada.

1.6. Sintesa Penelitian

Tabel 1.2 Sintesa Penelitian

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian dan Metode Analisis	Sampel	Temuan
1	(Dodi Kusuma Hadi Soejoko <i>et al.</i> , 2021)	Analisis Jalur Kepemimpinan Transformatif Dan Kepuasan Kerja Pada Perilaku Warga Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi <i>Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)</i>	Metode pengumpulan data menggunakan <i>information preliminary</i> yang diperoleh dari kuesioner dengan teknik <i>relative arbitrary inspecting</i> . Teknik analisis menggunakan Regresi Linier Berganda untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dengan uji Sobel sebagai pengujian mediasi.	Sampel penelitian terdiri dari 92 perawat RSUP Dharma Husada di Kediri yang dipilih menggunakan teknik proporsional random sampling. Responden dianggap representatif sesuai dengan populasi.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang selanjutnya berdampak pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Komitmen organisasi memainkan peran mediasi yang kuat dalam hubungan tersebut, menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan perilaku warga organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja tidak hanya secara langsung memengaruhi OCB, tetapi juga melalui penguatan komitmen organisasi sebagai mediator.
2	(Herminingsih, 2020)	Transformational leadership positive influence toward employee engagement through job satisfaction and its	Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan penjelasan	Sebanyak 112 orang perawat dijadikan responden dalam penelitian ini.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, tetapi pengaruh terhadap komitmen

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian dan Metode Analisis	Sampel	Temuan
		effect on improving organizational commitment <i>Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa</i>	(<i>explanatory research</i>). Data dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan perangkat lunak AMOS versi 15.		organisasi terjadi melalui mediasi kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Dimensi motivasi inspirasional merupakan yang paling dominan dalam kepemimpinan transformasional, sedangkan dedikasi menjadi dimensi paling signifikan dalam keterlibatan karyawan. Selain itu, kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan masing-masing berkontribusi positif terhadap komitmen organisasi.
3	(Pawerangi <i>et al.</i> , 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang <i>Journal of Management & Business</i>	Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan kuantitatif dengan alat regresi linier berganda serta sampel dipilih melalui teknik proporsional random sampling.	Sampel penelitian terdiri dari 92 perawat.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat, sementara kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja perawat.
4	(Liyana <i>et al.</i> , 2020)	Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan	Penelitian ini menggunakan desain observasional	Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 52 dokter yang bekerja di	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian dan Metode Analisis	Sampel	Temuan
		Transformasional Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Dokter Pada Rsud Dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal	analitik dengan pendekatan cross-sectional dan analisis kuantitatif. Data diolah menggunakan software Smart PLS 3.0.	RSUD dr. H. Soewondo Kendal, dengan kriteria inklusi yaitu dokter PNS dan Non PNS yang bekerja sebagai dokter tetap atau mitra, telah bekerja selama satu tahun atau lebih, dan bersedia menjadi responden.	kepuasan dokter. Motivasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas dokter, sementara kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas dokter. Selain itu, kepuasan dokter tidak terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan loyalitas dokter.
5	(Anggraini <i>et al.</i> , 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Instrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Badan Layanan Umum Daerah Di RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan di analisis dengan menggunakan SmartPLS 4.	Sampel yang digunakan sebanyak 203 karyawan dengan Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan Non Probability Sampling dan teknik pengambilan sampelnya yaitu purposive sampling.	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan nilai Adjusted R Square menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,667 atau

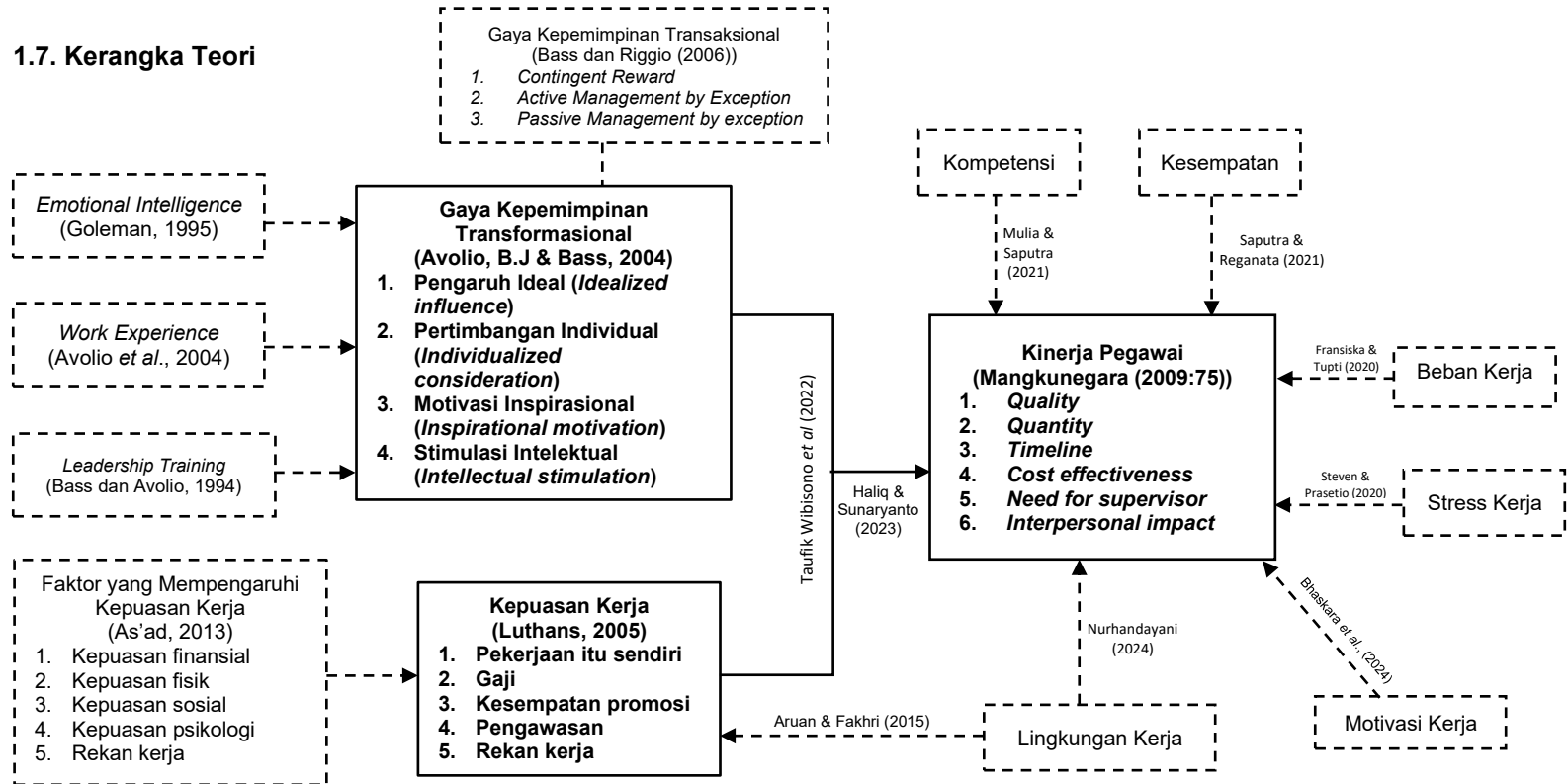
No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian dan Metode Analisis	Sampel	Temuan
		<i>Jurnal Bina Manajemen</i>			66,7% serta sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.
6	(Taufik Wibisono <i>et al.</i> , 2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformatasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sales Promotion Girls Di Gramedia Madiun <i>Jurnal SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi 4</i>	Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan metode analisis data berbasis PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang didistribusikan menggunakan Google Form, dan pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0.	Jumlah sampel adalah 43 orang karyawan yang bekerja sebagai Sales Promotion Girls di Gramedia Madiun. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling.	Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan juga memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatasional dengan kinerja. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja.
7	(Bhaskara <i>et al.</i> , 2024)	Effect of work environment, work discipline, work motivation, workload, and transformational leadership on	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner	Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 137 karyawan Puskesmas yang dipilih dari total populasi 1.090	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara beban kerja dan kepemimpinan transformatasional juga memiliki

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian dan Metode Analisis	Sampel	Temuan
		performance of puskesmas employees <i>JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)</i>	yang disebarakan secara online menggunakan Google Form, dan analisis data dilakukan dengan teknik Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0.	karyawan di semua Puskesmas di Kabupaten Magelang, menggunakan teknik Slovin dengan margin error 8%.	dampak signifikan. Namun, disiplin kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, empat variabel (lingkungan kerja, motivasi kerja, beban kerja, dan kepemimpinan transformasional) berkontribusi terhadap kinerja karyawan Puskesmas, sementara disiplin kerja tidak berpengaruh.
8	(Nastavia Putri & Lista Meria, 2022)	The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment <i>IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)</i>	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.	Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 135 responden yang merupakan karyawan perusahaan makanan dan minuman di Jakarta, yang dipilih menggunakan metode purposive sampling.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian dan Metode Analisis	Sampel	Temuan
9	(Lestari & Jayanegara, 2023)	Enrichment: Journal of Management Influence of transformational leadership, job satisfaction, and organisational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) in XYZ hospital nurses in Lampung <i>Enrichment: Journal of Management</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).	Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 178 perawat yang bekerja di RS XYZ di Lampung, yang diambil menggunakan metode purposive sampling	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja juga berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan OCB baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi.
10	(Haliq & Sunaryanto, 2023)	The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment on Employee Performance <i>International Journal of Economics, Management and Accounting</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Metode analisis yang digunakan adalah Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dengan data dikumpulkan	Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 140 responden yang merupakan operator di dua perusahaan manufaktur sepatu di Kabupaten Tangerang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini diterima, menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian dan Metode Analisis	Sampel	Temuan
			melalui kuesioner yang disebarakan secara online.	purposive sampling.	karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

1.7. Kerangka Teori



Keterangan:

Variabel yang tidak diteliti



Variabel yang diteliti



Gambar 1. 2 Kerangka Teori

1.8. Kerangka Konsep

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi gambaran gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di RSUD Kota Makassar. Berdasarkan keterbatasan peneliti, maka variabel-variabel yang akan diteliti adalah:

1.8.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai pencapaian organisasi yang bermakna. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang secara alami terjadi dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Karena manusia saling bergantung satu sama lain, kehidupan bermasyarakat membutuhkan sosok pemimpin yang mampu menetapkan tujuan dan arah yang ingin dicapai, serta menentukan cara mencapainya. Gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kepada para pengikut dengan membangun rasa hormat dan kepercayaan, sehingga mendorong bawahan untuk bekerja lebih optimal dalam mewujudkan tujuan organisasi serta menginterpretasikan dan merealisasikan visi yang telah ditetapkan (Atan *et al*, 2019 dalam Haliq & Sunaryanto, 2023). 4 Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional menurut Avolio, B.J & Bass (2004) adalah pengaruh Ideal (*Idealized influence*), pertimbangan Individual (*Individualized consideration*), motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*), dan stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*).

1.8.2 Kepuasan Kerja

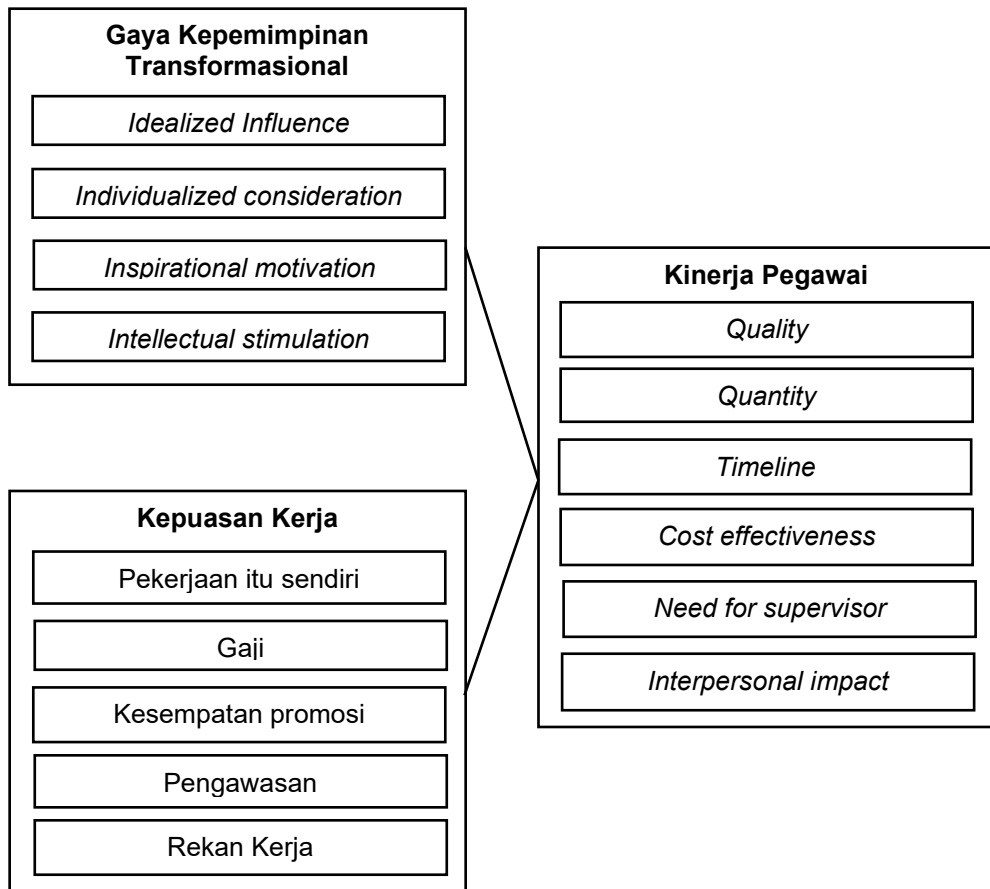
Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif atau menyenangkan yang muncul sebagai hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja yang dijalannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung membawa dampak positif tersebut ke luar lingkungan kerja (Fischetti *et al.*, 2024). Menurut Luthans (2005) terdapat 5 indikator kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, serta rekan kerja.

1.8.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk meraih tujuan tertentu. Kinerja pegawai merupakan pencapaian hasil kerja yang memberikan nilai tambah, yang dilihat dari segi kuantitas, kualitas, efisiensi, dan efektivitas (Taufik Wibisono *et al.*, 2022). Kinerja pegawai merupakan pencapaian yang diraih oleh seorang pegawai atau manajer dalam menyelesaikan tugas tertentu serta hasil yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai juga dapat diartikan sebagai catatan mengenai hasil dari aktivitas kerja yang dilakukan selama periode tertentu, berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja pegawai

mencerminkan keseluruhan hasil kerja atau tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas tertentu, dengan membandingkannya terhadap standar kerja, target, atau kriteria yang telah disepakati bersama (Nastavia Putri & Lista Meria, 2022).

Berdasarkan dasar pemikiran variabel penelitian yang dikemukakan sebelumnya, maka disusunlah kerangka konsep penelitian yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Kerangka Konsep

1.9. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

Tabel 1.3 Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur	Kriteria Objektif	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan Transformatif	Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama, serta memiliki daya pengaruh yang besar terhadap nilai, sikap, dan perilaku pengikutnya.	Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: a. <i>Idealized influence</i> (6 pernyataan) Perilaku pemimpin yang membuat bawahan merasa kagum, percaya, dan hormat, tercermin dari kepribadian pemimpin, perlakuan yang adil, serta kemampuannya menjadi panutan atau contoh yang baik bagi bawahan. b. <i>Inspirational motivation</i> (6 pernyataan) Kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi dan memotivasi bawahan, semangat dan antusiasme kerja pemimpin, kemampuannya menumbuhkan optimisme dan rasa percaya diri, serta memberikan	Kuesioner sebanyak 16 pertanyaan dengan menggunakan skala likert: 1= Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Setuju 4 = Sangat Setuju	<u><i>Idealized influence:</i></u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $6 \times 4 = 24$ b. Skor terendah: $6 \times 1 = 6$ Range = $24 - 6 = 18$ Interval skor $18 \div 2 = 9$ (Widoyoko, 2018) Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor ≥ 9 b. Rendah, jika skor < 9 <u><i>Inspirational motivation:</i></u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $6 \times 4 = 24$ b. Skor terendah: $6 \times 1 = 6$ Range = $24 - 6 = 18$ Interval skor $18 \div 2 = 9$ Kriteria Objektif	Ordinal

Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur	Kriteria Objektif	Skala Pengukuran
		dorongan semangat kepada tim. c. <i>Intellectual stimulation</i> (3 pernyataan) Perilaku pemimpin yang mendorong bawahan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif. Seperti kemampuan pemimpin memberikan masukan inovatif, memunculkan ide baru, dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri. d. <i>Individualized consideration</i> (1 pernyataan) Perilaku pemimpin yang memberikan perhatian dan dukungan secara personal kepada setiap bawahan, seperti kesediaan pemimpin untuk meluangkan waktu guna mendukung penyelesaian tugas.		a. Tinggi, jika skor ≥ 9 b. Rendah, jika skor < 9 <u><i>Intellectual stimulation:</i></u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $3 \times 4 = 12$ b. Skor terendah: $3 \times 1 = 3$ Range = $12 - 3 = 9$ Interval skor $9 \div 2 = 4,5$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor $\geq 4,5$ b. Rendah, jika skor $< 4,5$ <u><i>Individualized consideration:</i></u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $1 \times 4 = 4$ b. Skor terendah: $1 \times 1 = 1$	

Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur	Kriteria Objektif	Skala Pengukuran
				Range = $4 - 1 = 3$ Interval skor $3 \div 2 = 1,5$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor $\geq 1,5$ b. Rendah, jika skor $< 1,5$	
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya.	Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu: a. Pekerjaan itu sendiri (3 pernyataan) Persepsi pegawai terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sejauh mana pegawai merasa memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan, serta tingkat kebebasan (otonomi) yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. b. Sistem pembayaran/gaji (3 pernyataan) Persepsi pegawai mengenai keadilan dan kelayakan imbalan	Kuesioner sebanyak 15 pertanyaan dengan menggunakan skala likert: 1= Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Setuju 4 = Sangat Setuju	<u>Pekerjaan itu sendiri:</u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $3 \times 4 = 12$ b. Skor terendah: $3 \times 1 = 3$ Range = $12 - 3 = 9$ Interval skor $9 \div 2 = 4,5$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor $\geq 4,5$ b. Rendah, jika skor $< 4,5$ <u>Gaji:</u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $3 \times 4 = 12$ b. Skor terendah: $3 \times 1 = 3$ Range = $12 - 3 = 9$	Ordinal

Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur	Kriteria Objektif	Skala Pengukuran
		finansial yang diterima, perasaan adil terhadap sistem pembayaran, kesesuaian upah lembur, dan adanya kesempatan untuk mendapatkan upah yang lebih baik sesuai dengan pekerjaannya. c. Promosi (3 pernyataan) Peluang untuk maju dan berkembang dalam organisasi, kebijakan promosi yang adil, ketersediaan kesempatan untuk dipromosikan, serta keterbukaan informasi mengenai penyesuaian upah yang menyertai promosi tersebut. d. Pengawasan (3 pernyataan) Kualitas interaksi dan dukungan yang diterima dari pimpinan langsung, adanya bantuan teknis dari pimpinan, terciptanya suasana kerja yang kekeluargaan dan suportif, serta motivasi yang diberikan oleh pimpinan..		Interval skor $9 \div 2 = 4,5$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor $\geq 4,5$ b. Rendah, jika skor $< 4,5$ <u>Promosi:</u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $3 \times 4 = 12$ b. Skor terendah: $3 \times 1 = 3$ Range = $12 - 3 = 9$ Interval skor $9 \div 2 = 4,5$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor $\geq 4,5$ b. Rendah, jika skor $< 4,5$ <u>Pengawasan:</u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $3 \times 4 = 12$ b. Skor terendah: $3 \times 1 = 3$	

Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur	Kriteria Objektif	Skala Pengukuran
		e. Rekan kerja (3 pernyataan) Kualitas interaksi sosial dengan sesama rekan kerja, adanya keramahan, terjalannya sikap kejujuran, dan tumbuhnya rasa empati dalam lingkungan kerja sehari-hari.		Range = $12 - 3 = 9$ Interval skor $9 \div 2 = 4,5$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor $\geq 4,5$ b. Rendah, jika skor $< 4,5$ <u>Rekan Kerja:</u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $3 \times 4 = 12$ b. Skor terendah: $3 \times 1 = 3$ Range = $12 - 3 = 9$ Interval skor $9 \div 2 = 4,5$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor $\geq 4,5$ b. Rendah, jika skor $< 4,5$	
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai merupakan hasil dari proses kerja seseorang atas pelaksanaan tugas tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan di	Kinerja pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu secara operasional diukur menggunakan 6 indikator yaitu: a. <i>Quality</i> (4 pernyataan)	Kuesioner sebanyak 18 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:	<u>Quality:</u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $4 \times 4 = 16$ b. Skor terendah: $4 \times 1 = 4$ Range = $16 - 4 = 12$	Ordinal

Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur	Kriteria Objektif	Skala Pengukuran
	instansi dalam kurun waktu tertentu, guna untuk mewujudkan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai di suatu instansi.	Mutu hasil kerja yang dicapai, mencakup kesesuaian dengan standar, hasil kerja yang baik tanpa perlu perbaikan, dan ketelitian. b. <i>Quantity</i> (2 pernyataan) Jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan, mencakup kemampuan memenuhi beban kerja dan pencapaian target yang ditetapkan perusahaan. c. <i>Timeline</i> (2 pernyataan) Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. d. <i>Cost-effectiveness</i> (1 pernyataan) Kemampuan pegawai untuk memanfaatkan sumber daya organisasi (seperti material) secara efisien dan efektif dalam menghasilkan produk atau menyelesaikan pekerjaan.	1= Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Setuju 4 = Sangat Setuju	Interval skor $12 \div 2 = 6$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor ≥ 6 b. Rendah, jika skor < 6 <u><i>Quantity:</i></u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $2 \times 4 = 8$ b. Skor terendah: $2 \times 1 = 2$ Range = $8 - 2 = 6$ Interval skor $6 \div 2 = 3$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor ≥ 3 b. Rendah, jika skor < 3 <u><i>Timeline:</i></u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $2 \times 4 = 8$ b. Skor terendah: $2 \times 1 = 2$ Range = $8 - 2 = 6$	

Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur	Kriteria Objektif	Skala Pengukuran
		e. <i>Need for supervision</i> (6 pernyataan) Kemampuan pegawai untuk bekerja secara mandiri dengan sedikit atau tanpa bantuan/intervensi dari pimpinan, seperti penguasaan keterampilan, pemahaman tugas, dan kemampuan bekerja mandiri. f. <i>Interpersonal impact</i> (3 pernyataan) Kemampuan pegawai untuk menjalin kerjasama yang baik dan memberikan dampak positif dalam hubungan dengan rekan kerja, seperti kesediaan bekerjasama dan berbagi keterampilan.		Interval skor $6 \div 2 = 3$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor ≥ 3 b. Rendah, jika skor < 3 <u><i>Cost-effectiveness:</i></u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $1 \times 4 = 4$ b. Skor terendah: $1 \times 1 = 1$ Range = $4 - 1 = 3$ Interval skor $3 \div 2 = 1,5$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor $\geq 1,5$ b. Rendah, jika skor $< 1,5$ <u><i>Need for supervision:</i></u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $6 \times 4 = 24$ b. Skor terendah: $6 \times 1 = 6$	

Variabel	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat Ukur	Kriteria Objektif	Skala Pengukuran
				Range = $24 - 6 = 18$ Interval skor $18 \div 2 = 9$ Kriteria Objektif a. Tinggi, jika skor ≥ 9 b. Rendah, jika skor < 9 <u>Interpersonal impact:</u> Hasil pengukuran a. Skor tertinggi: $3 \times 4 = 12$ b. Skor terendah: $3 \times 1 = 3$ Range = $12 - 3 = 9$ Interval skor $9 \div 2 = 4,5$ Kriteria Objektif c. Tinggi, jika skor $\geq 4,5$ d. Rendah, jika skor $< 4,5$	

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Jenis, dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2013), metode deskriptif merupakan pendekatan yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa berupaya menarik kesimpulan yang bersifat umum atau melakukan generalisasi. Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di RSUD Kota Makassar Tahun 2025.

2.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di RSUD Daya Kota Makassar yang berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan No.KM.14, Daya, Kec. Biringkanaya, Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Juli 2025.

2.3. Populasi dan Sampel

2.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan sesuatu yang karakteristiknya akan diselidiki/diteliti (Wirawan, 2023). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap yang bekerja di Instalasi Gawat Darurat (IGD), IGD *Obgyn*, Instalasi Rawat Inap (Perawatan Interna, Perawatan Bedah, Perawatan Nifas, PICU/NICU) dan Instalasi Gizi di RSUD Kota Makassar yang berjumlah 151 pegawai.

2.3.2 Sampel

Sampel adalah sekelompok orang, benda, atau barang yang diambil dari populasi yang lebih besar untuk diukur (Wirawan, 2023). Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap yang bekerja di Instalasi Gawat Darurat (IGD), IGD *Obgyn*, Instalasi Rawat Inap (Perawatan Interna, Perawatan Bedah, Perawatan Nifas, PICU/NICU) dan Instalasi Gizi di RSUD Kota Makassar.

Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *proportional sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang mempertimbangkan elemen atau kategori yang ada dalam populasi penelitian. Dalam penentuan besaran sampel digunakan rumus Lemeshow (1997) dengan tingkat kepercayaan 95% (1,96) dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{d^2(N-1) + Z^2p(1-p)}$$

Keterangan:

n = Besar Sampel

Z = Tingkat kepercayaan 95% (1,96)

N = Besar Populasi

p = Perkiraan proporsi kasus yang diteliti (0,5)

$q = 1 - P = 1 - 0,5 = 0,5$

d = Tingkat kesalahan (5% atau 0,05)

Berdasarkan rumus di atas penentuan besar sampel dengan jumlah populasi 151 maka didapatkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{d^2(N-1)+Z^2p(1-p)}$$

$$n = \frac{151 \times 1,96^2 \times 0,5 (1-0,5)}{0,05^2(151-1)+1,96^2 \times 0,5^2 (1-0,5)}$$

$$n = \frac{151 \times 3,8 \times 0,25}{0,0025 (150)+3,8 \times 0,25}$$

$$n = \frac{5738}{53} = 108,2 = 108 \text{ sampel}$$

Untuk mendapatkan sampel yang proporsional dari setiap subpopulasi, peneliti menggunakan rumus berikut:

$$n = \frac{\text{Jumlah Sub Populasi}}{\text{Jumlah Populasi}} \times \text{jumlah sampel}$$

Dengan menggunakan rumus tersebut, maka jumlah sampel pegawai tetap di Instalasi Gawat Darurat (IGD), IGD *Obgyn*, Perawatan Interna, Perawatan Bedah, Perawatan Nifas, PICU/NICU, dan Instalasi Gizi RSUD Kota Makassar adalah:

Tabel 2. 1 Penentuan Sampel Berdasarkan Instalasi

No	Instalasi	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel
1	IGD & IGD <i>Obgyn</i>	57	41
2	Instalasi Rawat Inap	76	54
3	Instalasi Gizi	18	13
Jumlah		151	108

Sumber: Data Primer, 2025

Adapun kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah:

- Pegawai tetap berstatus PNS di IGD, IGD *Obgyn*, Instalasi Rawat Inap dan Instalasi Gizi RSUD Kota Makassar.
- Bersedia menjadi responden

Adapun kriteria eksklusi dalam penelitian ini adalah:

- Pegawai non-PNS (pegawai kontrak/honorar/tidak tetap) IGD, IGD *Obgyn*, Instalasi Rawat Inap dan Instalasi Gizi RSUD Kota Makassar.
- Pegawai tetap Instalasi Rawat Jalan, Instalasi Rawat Inap dan IGD RSUD Kota Makassar yang sedang cuti (tahunan, melahirkan, atau lainnya), sedang menjalani tugas belajar atau dinas luar jangka panjang selama pengambilan data.

Penelitian ini menggunakan teknik *Accidental Sampling*. Menurut Sugiyono (2016), *accidental sampling* merupakan metode pemilihan sampel secara kebetulan, di mana setiap pegawai yang ditemui peneliti

pada saat pengumpulan data dapat dijadikan responden dan apabila memenuhi kriteria dan layak sebagai sumber informasi.

2.4. Alat, Bahan, dan Cara Kerja

a. Kuesioner

Menurut Notoatmodji (2010), kuesioner adalah alat pengumpulan data berupa sekumpulan daftar pertanyaan yang telah tersusun dengan baik agar dapat memperoleh informasi dari responden. Kuesioner dalam penelitian ini diadopsi dari instrumen penelitian sebelumnya yaitu penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan (Ivansyah, 2019).

b. Kamera Handphone

Kamera Handphone berfungsi untuk mengambil dokumentasi sebagai bukti selama penelitian berlangsung.

c. Komputer/Laptop

Komputer/laptop digunakan untuk mengelola dan menganalisis data melalui program SPSS (*Statistic Package for Social Science*).

2.5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui pengumpulan data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer dikumpulkan secara langsung melalui pengisian kuesioner oleh sampel yang diteliti. Kuesioner tersebut mencakup variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian.

Pengambilan sampel dilakukan dengan mendatangi instalasi atau ruangan terkait, kemudian meminta izin kepada responden untuk mengisi kuesioner. Responden yang bersedia dapat langsung mengisinya, sedangkan responden yang sedang sibuk dijadwalkan untuk pengisian pada waktu lain. Penyebaran kuesioner berlangsung pada 14–29 Juli 2025 dengan jumlah total 108 kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari bagian SDM RSUD Kota Makassar, yang meliputi informasi mengenai absensi, *turnover*, serta jumlah pegawai di RSUD Kota Makassar.

2.6. Pengolahan dan Analisis Data

1. Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Proses pengolahan data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: (Sumantri, 2011)

a. Screening Data

Screening data adalah tahap pemeriksaan atau pengecekan data yang telah dikumpulkan untuk mengidentifikasi adanya data yang tidak terisi atau terlewat oleh responden.

b. Editing Data

Editing data adalah proses peninjauan jawaban responden untuk memastikan keakuratan dan kelengkapan data. Jika ditemukan kesalahan atau kekurangan, peneliti akan segera melakukan perbaikan atau melengkapinya.

c. Coding Data

Coding data adalah tahap pemberian kode pada variabel yang akan diteliti dengan tujuan mempermudah analisis data serta mempercepat proses entri data.

d. Entying Data

Entying data adalah tahap memasukkan data ke dalam program SPSS sesuai dengan masing-masing variabel yang telah ditentukan.

e. Cleaning Data

Cleaning data adalah proses perbaikan atau pembersihan data untuk mencegah terjadinya kesalahan. Pada tahap ini, nilai yang hilang (*missing value*) serta data yang tidak sesuai atau berada di luar jangkauan penelitian tidak akan disertakan dalam analisis.

2. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) for Windows. Analisis yang digunakan adalah analisis univariat dengan tujuan menggambarkan masing-masing variabel penelitian. Selain itu, penelitian ini juga memaparkan karakteristik responden, meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

2.7. Penyajian Data

Data yang telah dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi disertai penjelasan atau penafsiran setiap tabel dalam bentuk naratif sehingga data yang disajikan dapat dengan mudah dipahami.