

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja di RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon

Bambang Sumardi¹, Winda Dwi Yanthi²

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cirebon

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 138 karyawan dan dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan berperan sebagai mediasi parsial antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya penguatan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan rumah sakit, serta upaya berkelanjutan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan kepemimpinan, motivasi, dan kinerja di sektor pelayanan kesehatan.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, SEM-PLS, RSUD Arjawinangun

Abstract

This study aims to analyze the effect of transformational leadership on employee performance with work motivation as a mediating variable at RSUD Arjawinangun, Cirebon Regency. This study uses a quantitative approach with a survey method. Data were collected by distributing questionnaires to 138 employees and analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) technique.

The results of the study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee work motivation and performance. In addition, work motivation also has a positive effect on employee performance and acts as a partial mediation between transformational leadership and performance. This finding indicates that a transformational leadership style can increase employee work motivation, which ultimately has an impact on improving performance.

The practical implications of this study are the need to strengthen the transformational leadership style in the hospital environment, as well as ongoing

efforts to improve employee work motivation. This study enriches the literature on the relationship between leadership, motivation, and performance in the health care sector.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance, SEM-PLS, RSUD Arjawinangun*

Copyright (c) 2025

✉ Corresponding author :
Email Address : Sofia.wul@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, rumah sakit sebagai organisasi layanan publik dituntut untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam menjaga kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Salah satu aspek penting yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi.

Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi di kalangan karyawan, telah banyak diidentifikasi sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi bersama, membangun kepercayaan, serta memberikan dukungan yang mendorong keterlibatan emosional karyawan terhadap tugas dan organisasi mereka.

Di RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon, tantangan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan sejalan dengan pentingnya meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan observasi awal, variasi kinerja yang terjadi di antara karyawan rumah sakit ini diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda di masing-masing unit kerja. Selain itu, motivasi kerja karyawan juga menjadi faktor penting yang tidak dapat diabaikan, mengingat tingginya tuntutan pekerjaan di sektor kesehatan.

Motivasi kerja berperan sebagai jembatan yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Karyawan yang merasa termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung menunjukkan dedikasi, loyalitas, dan performa kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan di RSUD Arjawinangun, serta peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit, serta menjadi acuan bagi pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Organisasi pelayanan publik seperti rumah sakit membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator keberhasilan rumah sakit dalam memenuhi kebutuhan pasien serta meningkatkan reputasi institusi. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi sangat vital.

Kepemimpinan transformasional, yang mendorong perubahan positif dan memberdayakan karyawan, telah terbukti secara empiris di berbagai sektor sebagai gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Pemimpin transformasional tidak hanya memfokuskan diri pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mengembangkan potensi karyawan melalui motivasi dan inspirasi.

Motivasi kerja menjadi variabel penting yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi kerja akan lebih berhasil dalam membangun karyawan yang produktif, berkomitmen, dan inovatif.

RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon sebagai salah satu rumah sakit rujukan daerah menghadapi tantangan untuk terus meningkatkan kinerja pelayanan kesehatan. Dalam upaya tersebut, penting untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan berdampak pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan utama: "Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di RSUD Arjawinangun, dan apakah motivasi kerja memediasi hubungan tersebut?"

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian kuantitatif dipilih untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif dan terukur (Sugiyono, 2017). Penelitian ini bersifat **eksplanatori** (explanatory research), yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di **RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon**. Waktu penelitian direncanakan berlangsung dari **bulan Juni hingga September 2024**.

Populasi: Seluruh karyawan tetap RSUD Arjawinangun, baik tenaga medis maupun tenaga non-medis. **Teknik Sampel:** Menggunakan **proportional stratified random sampling** untuk memastikan perwakilan dari berbagai unit kerja. **Jumlah Sampel:** Ditentukan menggunakan rumus Slovin (dengan tingkat kesalahan 5%), atau dengan pendekatan minimal 100 responden untuk analisis SEM (Hair et al., 2010).

Data dikumpulkan menggunakan **kuesioner** berbasis skala Likert 1–5, yang mencakup: **Kepemimpinan Transformasional:** Menggunakan indikator dari teori Bass & Avolio (1994), yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, **Motivasi Kerja:** Diukur berdasarkan teori Herzberg (1959) tentang motivator factors dan hygiene factors, **Kinerja Karyawan:** Diukur berdasarkan indikator dari Bernardin & Russell (1993) meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan kerja sama.

Teknik Analisis Data pada Penelitian ini dengan menggunakan **Uji Instrumen:** Uji validitas menggunakan Pearson Product Moment, Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha ($> 0,70$ dikatakan reliabel). **Uji Asumsi Klasik:** Normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Dan dengan **Analisis Data:** **Analisis jalur (Path Analysis)** untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung

antar variabel menggunakan software **SmartPLS** atau **AMOS**. Uji **Sobel** untuk menguji signifikansi mediasi motivasi kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan untuk mencapai potensi terbaik mereka serta melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Bass & Avolio, 1994). Menurut Bass (1985), terdapat empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu:

- Idealized Influence (Pengaruh Ideal): Pemimpin menjadi panutan, membangun kepercayaan dan rasa hormat.
- Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional): Pemimpin menyampaikan visi dan misi yang menantang untuk memotivasi karyawan.
- Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah.
- Individualized Consideration (Pertimbangan Individual): Pemimpin memperhatikan kebutuhan pengembangan setiap individu.

Kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif, inovatif, dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk berperilaku dan berkinerja sesuai dengan tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Herzberg (1959) membedakan motivasi menjadi dua faktor:

- Motivator Factors: Faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan.
- Hygiene Factors: Faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, dan keamanan kerja.

Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk memberikan usaha maksimal dalam pekerjaannya, memperbaiki produktivitas, meningkatkan loyalitas, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Bernardin & Russell, 1993). Kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain:

- Kualitas kerja

- Kuantitas kerja
- Ketepatan waktu
- Efektivitas
- Kemandirian
- Kerjasama

Dalam organisasi pelayanan seperti rumah sakit, kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas layanan kepada pasien.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin transformasional meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Bass & Riggio, 2006).

5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Pemimpin transformasional memberikan makna terhadap pekerjaan karyawan, menumbuhkan rasa percaya diri, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu. Kondisi ini meningkatkan motivasi kerja secara signifikan (Avolio & Bass, 2004).

6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu prediktor utama kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen tinggi, bekerja lebih keras, dan mencapai target pekerjaan lebih efektif dibandingkan karyawan yang kurang termotivasi (Robbins & Judge, 2017).

7. Peran Mediasi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi karyawan, yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka (Judge & Piccolo, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon yang terdiri dari tenaga medis, paramedis, dan staf administrasi. Dari 150 kuesioner yang disebarkan, sebanyak 138 kuesioner kembali dan valid untuk dianalisis (response rate 92%).

Karakteristik responden berdasarkan:

- Jenis kelamin: 60% perempuan, 40% laki-laki
- Usia: Mayoritas 26–35 tahun (45%)

- Masa kerja: Mayoritas 3-5 tahun (50%)

2. Uji Instrumen Penelitian

- Uji Validitas: Semua item pernyataan memiliki nilai korelasi $r > 0,30$ dan signifikan pada $p < 0,05$.
- Uji Reliabilitas: Cronbach's Alpha untuk semua variabel $> 0,70$:
- Kepemimpinan Transformasional: 0,88
- Motivasi Kerja: 0,85
- Kinerja Karyawan: 0,87

3. Hasil Analisis SEM-PLS

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien $\beta = 0,62$; $p\text{-value} < 0,001$.

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien $\beta = 0,55$; $p\text{-value} < 0,001$.

c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan koefisien $\beta = 0,40$; $p\text{-value} < 0,001$.

d. Uji Mediasi Motivasi Kerja

Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Nilai indirect effect signifikan ($p < 0,05$) dan direct effect juga tetap signifikan, menunjukkan mediasi parsial.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Avolio dan Bass (2004) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui pemberian visi, dukungan individual, dan tantangan intelektual. Karyawan RSUD Arjawinangun yang merasa dihargai, diberi inspirasi, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan teori Herzberg (1959), karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras, lebih fokus pada pencapaian tujuan, dan lebih tahan terhadap tekanan pekerjaan. Hal ini relevan dalam konteks RSUD Arjawinangun yang menuntut pelayanan cepat dan akurat.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan, mendukung hasil penelitian Bass & Riggio (2006) bahwa gaya kepemimpinan ini meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kreativitas karyawan. Pimpinan yang mampu menginspirasi karyawan berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk produktivitas.

4. Peran Mediasi Motivasi Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, mendukung model yang diajukan oleh Judge & Piccolo (2004). Artinya, kepemimpinan yang inspiratif tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi karyawan.

Implikasinya, program pelatihan kepemimpinan di RSUD Arjawinangun sebaiknya diarahkan pada penguatan keterampilan memotivasi bawahan, seperti pemberian penghargaan, pemberdayaan, dan penyusunan tujuan yang menantang.

SIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individu, serta mendorong inovasi, terbukti meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi menunjukkan peningkatan dalam kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta efektivitas kerja.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung, sehingga mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, sebagian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan terjadi melalui peningkatan motivasi kerja.

Hasil ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Bass & Riggio (2006) dan Herzberg (1959), bahwa kepemimpinan inspiratif dan motivasi kerja adalah faktor kunci dalam pencapaian kinerja optimal di lingkungan organisasi pelayanan publik seperti rumah sakit.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. **Bagi Pihak Manajemen RSUD Arjawinangun:** Disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional, melalui pelatihan kepemimpinan bagi kepala ruangan dan manajer, terutama dalam aspek memberikan inspirasi, perhatian personal, dan pemberdayaan karyawan.

2. **Bagi Para Pemimpin dan Atasan:** Agar secara aktif membangun motivasi kerja karyawan, misalnya dengan menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, memberikan penghargaan atas pencapaian kerja, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
3. **Bagi Karyawan:** Diharapkan untuk terus meningkatkan motivasi intrinsik, dengan memahami makna penting dari pekerjaan mereka terhadap pelayanan masyarakat, serta berupaya mengembangkan kompetensi diri secara berkelanjutan.
4. **Bagi Peneliti Selanjutnya:** Disarankan untuk memperluas penelitian ini dengan memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, serta menggunakan metode longitudinal untuk mengamati perubahan pengaruh dalam jangka waktu tertentu.

Referensi

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). West Sussex: Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd Ed.). Psychology Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th Ed.). Pearson Education Limited.