

Motivasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Sebagai Determinan Kinerja Perawat di Rumah Sakit

Yustina Andriyani

Program Studi Magister Keperawatan, Universitas Karya Husada Semarang, Semarang, Indonesia;
2310126@unkaha.ac.id (koresponden)

Fery Agusman Motuho Mendrofa

Program Studi Magister Keperawatan, Universitas Karya Husada Semarang, Semarang, Indonesia;
ferymendrofa@unkaha.ac.id

ABSTRACT

Nurses play a dual role in health services, not only carrying out technical tasks, but also having functional and strategic responsibilities in improving the quality of services and achieving institutional goals and improving the quality of life of the community. Optimal nurse performance is very important to ensure the quality of services, influenced by work motivation, compensation, and leadership style. The purpose of this study was to analyze the influence of motivation and leadership on nurse performance through job satisfaction as an intervening variable in hospitals. The study used a quantitative approach with an explanatory design, involving 165 nurses in emergency and inpatient installations. Data collection was carried out using a questionnaire and then analyzed using Partial Least Square. The results showed the following results: (1) motivation has a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.360, p = 0.038$); (2) leadership has a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.772, p = 0.000$); (3) motivation has a positive and significant effect on nurse performance ($\beta = 0.275, p = 0.041$); (4) leadership has a positive and significant effect on nurse performance ($\beta = 0.304, p = 0.018$); (5) job satisfaction has a positive and significant effect on nurse performance ($\beta = 0.717, p = 0.000$); (6) job satisfaction mediates the effect of motivation on nurse performance ($\beta = 0.215, p = 0.027$); and (7) job satisfaction mediates the effect of leadership on nurse performance ($\beta = 0.553, p = 0.001$). In conclusion, work motivation in the form of financial and non-financial rewards, as well as supportive and transformational leadership styles, are key factors that directly influence increasing nurse job satisfaction. This satisfaction then mediates the relationship between motivation and leadership with an increase in overall nurse performance.

Keywords: motivation; leadership; job satisfaction; nurse performance

ABSTRAK

Perawat memegang peran ganda dalam pelayanan kesehatan, tidak hanya menjalankan tugas teknis, tetapi juga bertanggung jawab fungsional dan strategis dalam meningkatkan mutu layanan serta mencapai tujuan institusi dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Kinerja optimal perawat sangat penting untuk menjamin mutu pelayanan, dipengaruhi oleh motivasi kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di rumah sakit. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory*, yang melibatkan 165 perawat instalasi gawat darurat dan rawat inap. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dan selanjutnya dianalisis dengan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan hasil sebagai berikut: (1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,360, p = 0,038$); (2) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,772, p = 0,000$); (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat ($\beta = 0,275, p = 0,041$); (4) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat ($\beta = 0,304, p = 0,018$); (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat ($\beta = 0,717, p = 0,000$); (6) kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja perawat ($\beta = 0,215, p = 0,027$); dan (7) kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat ($\beta = 0,553, p = 0,001$). Sebagai kesimpulan, motivasi kerja berupa penghargaan finansial dan non-finansial, serta gaya kepemimpinan yang suportif dan transformasional, adalah faktor kunci yang memengaruhi secara langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat. Kepuasan ini kemudian memediasi hubungan antara motivasi dan kepemimpinan dengan peningkatan kinerja perawat secara keseluruhan.

Kata kunci: motivasi; kepemimpinan; kepuasan kerja; kinerja perawat

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan bagian integral dalam sistem pelayanan kesehatan yang memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara luas.⁽¹⁾ Selain menyediakan layanan kuratif dan rehabilitatif, rumah sakit juga menjalankan fungsi sebagai pusat pendidikan, pelatihan, serta penelitian di bidang kesehatan. Di antara berbagai tenaga kesehatan yang bertugas di rumah sakit, perawat menempati posisi sentral karena frekuensi dan durasi interaksi mereka yang tinggi dengan pasien. Perawat tidak hanya memberikan asuhan keperawatan secara menyeluruh, tetapi juga turut serta dalam proses penyembuhan dan perlindungan pasien selama masa perawatan.⁽²⁾

Sebagai tenaga kesehatan profesional, perawat tidak hanya menjalankan tugas teknis dalam pelayanan keperawatan, tetapi juga memiliki tanggung jawab fungsional dalam mendukung peningkatan mutu layanan kesehatan. Keterlibatan perawat mencakup tidak hanya pelayanan langsung, melainkan juga peran strategis dalam membantu pencapaian tujuan institusi pelayanan kesehatan, termasuk peningkatan kualitas hidup masyarakat.⁽³⁾ Oleh karena itu, kinerja perawat yang optimal sangat penting untuk menjamin mutu pelayanan yang diberikan kepada pasien. Beberapa faktor yang memengaruhi kualitas kinerja tersebut meliputi tingkat motivasi kerja, sistem kompensasi yang diterima, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.⁽⁴⁾

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek krusial yang berkontribusi terhadap kinerja perawat dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Motivasi ini dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal, seperti penghargaan, dukungan lingkungan kerja, gaji, dan tunjangan.⁽⁵⁾ Dalam konteks pelayanan keperawatan, motivasi berperan sebagai kekuatan pendorong yang mendorong perawat untuk tetap berkomitmen, berdisiplin, dan menunjukkan etos kerja tinggi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Perawat yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik dan berkontribusi positif terhadap peningkatan mutu layanan keperawatan.⁽⁶⁾

Salah satu faktor lain yang turut memengaruhi kinerja perawat dalam pemberian asuhan keperawatan adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan dipahami sebagai hubungan sosial yang bersifat interpersonal, di mana seorang individu memiliki kekuasaan dan pengaruh lebih dibandingkan anggota kelompok lainnya. Posisi ini memberikan kemampuan bagi seorang pemimpin untuk mengarahkan, membimbing, dan mengawasi anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi.⁽⁷⁾ Dalam dunia keperawatan, pemimpin memiliki peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung. Seorang kepala ruangan atau pimpinan keperawatan diharapkan tidak hanya menguasai aspek manajerial, tetapi juga memiliki empati serta kepekaan terhadap berbagai persoalan yang dialami perawat dalam praktik sehari-hari. Kecepatan dalam merespons dan komitmen dalam menyelesaikan masalah menjadi faktor kunci yang memungkinkan perawat dapat memberikan pelayanan secara profesional dan optimal.⁽⁸⁾

Kepuasan kerja pun telah diidentifikasi sebagai faktor signifikan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perawat. Kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi emosional yang muncul sebagai respons terhadap pekerjaan, yang dapat bersifat positif maupun negatif tergantung pada persepsi terhadap lingkungan kerja.⁽⁹⁾ Berdasarkan *Value Theory*, kepuasan kerja akan meningkat ketika penghargaan atau imbalan yang diterima; baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial; dirasakan sepadan dengan usaha yang telah dilakukan. Semakin besar kesesuaian antara ekspektasi dan kenyataan yang diterima perawat, maka tingkat kepuasan kerja pun cenderung meningkat.⁽¹⁰⁾ Selain itu, kepuasan kerja juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh motivasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja perawat.⁽¹¹⁾

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di lokasi penelitian pada Mei 2024, ditemukan beberapa masukan dari pasien dan keluarga melalui layanan *customer service* terkait kinerja perawat. Dari enam masukan yang diterima, empat di antaranya mengeluhkan kurangnya informasi yang diberikan oleh perawat mengenai prosedur dan pelayanan rawat inap, sedangkan dua lainnya menyoroti kurangnya kepedulian atau *caring* dalam memberikan layanan keperawatan. Data penilaian kinerja perawat tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya 4,3% perawat memperoleh nilai kinerja “baik”, 11% “di atas rata-rata”, 67,3% “rata-rata”, 15,2% “di bawah rata-rata”, dan 2,2% mendapat nilai “buruk”. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas kinerja perawat masih belum optimal. Selain itu, data absensi menunjukkan bahwa dari 521 perawat terdapat 471 kasus keterlambatan hadir, yang mengindikasikan lemahnya motivasi kerja. Tingkat *turnover* juga cukup tinggi, di mana sebanyak 50 perawat atau sekitar 9,6% mengundurkan diri sepanjang tahun 2023, yang dapat mencerminkan rendahnya tingkat kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi untuk dilakukan dalam rangka mengevaluasi sejauh mana motivasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perawat, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Studi ini merujuk pada hasil temuan dari penelitian terdahulu yang relevan, seperti yang disampaikan oleh Dharma *et al.* (2022),⁽¹¹⁾ yang menunjukkan bahwa pemberian kompensasi serta dorongan kerja secara positif memengaruhi tingkat kepuasan dan performa pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti dapat menjadi penghubung dalam hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perawat. Hal serupa dikemukakan oleh Rahayu *et al.* (2023),⁽¹²⁾ yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel perantara yang memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, studi ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi serta penerapan kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kinerja optimal dalam pemberian layanan keperawatan.

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory* yang bertujuan untuk mengkaji hubungan kausal dan pengaruh antara dua atau lebih variabel yang menjadi fokus analisis.⁽¹³⁾ Studi ini dilaksanakan pada bulan Desember 2024 dan berlokasi di salah satu rumah sakit swasta di wilayah Kota Semarang. Populasi penelitian mencakup seluruh perawat yang bekerja di instalasi gawat darurat (IGD) dan unit rawat inap, dengan total sebanyak 281 perawat. Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin, menghasilkan total 165 perawat. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportional sampling*, dengan distribusi sampel menjadi 24 perawat dari IGD dan 141 perawat dari unit rawat inap, dengan kriteria inklusi yang diterapkan dalam pengambilan sampel meliputi: perawat yang bekerja di IGD atau rawat inap, bersedia menjadi responden, memiliki latar belakang pendidikan minimal ners, serta memiliki masa kerja minimal lima tahun.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen berupa empat jenis kuesioner yang disusun dengan skala *Likert* 1 sampai 5. Kuesioner pertama mengukur motivasi kerja dan terdiri atas 15 item pertanyaan yang mencerminkan tiga aspek utama, yaitu motif, harapan, dan insentif. Kuesioner kedua berfokus pada gaya kepemimpinan dan juga mencakup 15 pertanyaan yang mengevaluasi lima pendekatan kepemimpinan, yakni demokratis, partisipatif, transformasional, situasional, dan transaksional. Selanjutnya, kuesioner ketiga menilai tingkat kepuasan kerja perawat melalui 15 item pertanyaan yang mencakup aspek penghargaan (*reward*), kesempatan pengembangan karir, kesesuaian antara penempatan kerja dan kompetensi, kondisi lingkungan kerja, serta kelengkapan sarana dan prasarana pendukung. Terakhir, kuesioner keempat digunakan untuk menilai kinerja perawat, terdiri dari 16 pertanyaan yang mengacu pada enam indikator proses keperawatan, yakni pengkajian,

penetapan diagnosa, perencanaan tindakan, pelaksanaan, evaluasi hasil, serta pencatatan atau dokumentasi keperawatan.

Pengumpulan data dilakukan secara daring dengan memanfaatkan *platform Google Form*, yang memungkinkan responden untuk mengisi kuesioner dengan cara yang lebih fleksibel dan efisien. Data yang telah diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4, yang dirancang secara khusus untuk menganalisis model struktural yang kompleks serta melibatkan variabel-variabel laten. Proses analisis data terdiri dari dua tahap utama, yaitu *outer model* (evaluasi terhadap model pengukuran) dan *inner model* (evaluasi terhadap model struktural).

Pada tahap *outer model*, dilakukan pengujian validitas konstruk melalui beberapa indikator, seperti *average variance extracted (AVE)*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*, untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner secara akurat menggambarkan konstruk yang diukur. Selain itu, reliabilitas instrumen juga dianalisis menggunakan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* untuk menilai konsistensi internal dari setiap konstruk. Sementara itu, pada tahap evaluasi *inner model*, dilakukan pengujian terhadap nilai *R-square*, *F-square*, serta *goodness of fit* model guna menilai kemampuan prediktif serta kesesuaian model secara keseluruhan. Pengujian hipotesis dalam model ini juga dilakukan melalui analisis terhadap nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel yang telah dirancang dalam model penelitian.

HASIL

Karakteristik Demografi Perawat

Usia perawat di IGD dan rawat inap didominasi oleh kategori 31-35 tahun dan 36-40 tahun. Jenis kelamin perawat yang terbanyak adalah perempuan bahkan sangat mendominasi yakni 96,4%. Sedangkan masa kerja yang mendominasi adalah 5-10 tahun yakni 36,4% (Tabel 1).

Tabel 1. Distribusi karakteristik demografi perawat yang bekerja di IGD dan rawat inap rumah sakit swasta di wilayah Kota Semarang pada tahun 2024

Variabel demografi	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	25-30 tahun	23	13,9
	31-35 tahun	65	39,4
	36-40 tahun	33	20,0
	41-45 tahun	18	10,9
	46-50 tahun	15	9,1
	>50 tahun	11	6,7
Jenis kelamin	Laki-laki	6	3,6
	Perempuan	159	96,4
Lama kerja	5-10 tahun	60	36,4
	11-15 tahun	49	29,7
	16-20 tahun	24	14,5
	>20 tahun	32	19,4

Deskripsi Kinerja Perawat dan Determinan-Determinan yang Diukur

Hasil analisis menggunakan statistika deskriptif menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai indeks yang tinggi. Variabel motivasi kerja memiliki rata-rata nilai indeks 4,69, dengan indikator insentif sebagai nilai tertinggi (4,89) dan harapan sebagai nilai terendah (3,85). Variabel kepemimpinan memiliki rata-rata nilai indeks 4,77, dengan indikator kepemimpinan transformasional sebagai nilai tertinggi (4,89) dan kepemimpinan partisipatif sebagai nilai terendah (4,51). Variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata nilai indeks 4,81, dengan indikator peralatan yang menunjang sebagai nilai tertinggi (4,89) dan penempatan yang tepat sesuai keahlian sebagai nilai terendah (4,64). Variabel kinerja perawat memiliki rata-rata nilai indeks 4,84, dengan indikator evaluasi sebagai nilai tertinggi (4,88) dan pengkajian sebagai nilai terendah (4,73).

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian menunjukkan nilai *factor loading* di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas konvergen yang kuat, karena telah memenuhi ambang batas yang umum digunakan dalam model pengukuran. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk keempat variabel utama juga berada di atas angka 0,6, yang mencerminkan tingkat validitas diskriminan yang memadai. Secara rinci, nilai AVE untuk masing-masing variabel adalah: motivasi kerja sebesar 0,741, kepemimpinan 0,714, kepuasan kerja 0,681, dan kinerja perawat 0,610. Ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari 60% varians dari indikator-indikator pembentuknya.

Validitas diskriminan juga diperkuat melalui pengujian *Fornell-Larcker Criterion*, di mana nilai akar kuadrat AVE dari setiap variabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Hal ini menandakan bahwa masing-masing konstruk dalam model benar-benar unik dan tidak tumpang tindih secara signifikan dengan konstruk lainnya.

Pengujian terhadap reliabilitas konstruk juga menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Nilai *Composite Reliability* dari seluruh variabel utama berada di atas 0,9, yaitu motivasi kerja dan kepemimpinan masing-masing

sebesar 0,965, kepuasan kerja sebesar 0,955, serta kinerja perawat sebesar 0,942. Begitu pula dengan nilai *Cronbach's Alpha*, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi, dengan nilai di atas 0,9 untuk semua variabel: motivasi kerja (0,961), kepemimpinan (0,963), kepuasan kerja (0,953), dan kinerja perawat (0,942). Temuan ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat andal dan konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai *R-square* yang diperoleh untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,753 yang menunjukkan bahwa kombinasi variabel motivasi dan kepemimpinan mampu menjelaskan sekitar 75,3% variasi yang terjadi pada kepuasan kerja perawat. Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel kinerja perawat tercatat sebesar 0,792, yang mengindikasikan bahwa variasi dalam kinerja perawat dapat dijelaskan sebesar 79,2% oleh variabel motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama.

Hasil analisis *F-square* memperlihatkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tergolong kuat dan substansial dengan nilai sebesar 0,730. Hal serupa juga terlihat pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat, yang menunjukkan nilai *F-square* sebesar 0,610. Selain itu, ditemukan pengaruh substansial yang sedang pada hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja perawat (0,252), motivasi terhadap kepuasan kerja (0,175), dan motivasi terhadap kinerja perawat (0,153). Nilai-nilai tersebut menegaskan adanya kontribusi yang cukup bermakna dari masing-masing variabel dalam memengaruhi variabel lainnya.

Pengujian terhadap model secara keseluruhan menggunakan indikator *goodness of fit* menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kelayakan yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai SRMR sebesar 0,069 yang berada di bawah ambang batas, serta nilai d_{ULS} (4,999), d_G (5,114), Chi-Square (2070,929), dan NFI (0,653) yang berada dalam rentang yang dapat diterima menurut standar evaluasi model dalam pendekatan PLS.

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengujian hipotesis dalam penelitian ini, seluruh hipotesis yang diajukan terbukti secara statistik dan dinyatakan signifikan, sehingga dapat diterima. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa motivasi kerja berperan penting dalam menentukan kepuasan serta kinerja perawat. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien $\beta = 0,360$ dan tingkat signifikansi $p = 0,038$. Motivasi juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perawat, dengan nilai koefisien $\beta = 0,275$ dan $p = 0,041$. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dorongan internal maupun eksternal yang dirasakan oleh perawat, maka semakin besar pula kemungkinan mereka merasa puas dengan pekerjaan dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam melayani pasien (Tabel 2).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, seperti kepala ruangan atau manajer keperawatan, juga memberikan dampak signifikan terhadap hasil kerja tenaga keperawatan. Gaya kepemimpinan tersebut terbukti berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,772$; $p = 0,000$) dan juga terhadap kinerja perawat ($\beta = 0,304$; $p = 0,018$). Hasil ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang inklusif, inspiratif, dan suportif dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, meningkatkan rasa dihargai, serta membangun kepercayaan antara pimpinan dan staf. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan komitmen kerja perawat (Tabel 2).

Kepuasan kerja itu sendiri terbukti sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja perawat secara langsung, dengan nilai koefisien $\beta = 0,717$ dan signifikansi $p = 0,000$. Ini menunjukkan bahwa ketika perawat merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka; seperti hubungan interpersonal, kondisi kerja, penghargaan, serta peluang pengembangan diri; mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan penuh dedikasi, efisiensi, dan profesionalisme (Tabel 2).

Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis langsung

Hipotesis	Hubungan	<i>Original sample</i>	Nilai t	Nilai p	Keterangan
H1	Motivasi → kepuasan kerja	0,360	2,199	0,038	Diterima
H2	Kepemimpinan → kepuasan kerja	0,772	4,581	0,000	Diterima
H3	Motivasi → kinerja perawat	0,275	2,107	0,041	Diterima
H4	Kepemimpinan → kinerja perawat	0,304	2,317	0,018	Diterima
H5	Kepuasan kerja → kinerja perawat	0,717	4,684	0,000	Diterima

Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis tidak langsung

Hipotesis	Hubungan	<i>Original sample</i>	Nilai t	Nilai p	Keterangan
H6	Motivasi → kepuasan kerja → kinerja perawat	0,215	2,084	0,027	Diterima
H7	Kepemimpinan → kepuasan kerja → kinerja perawat	0,553	3,249	0,001	Diterima

Kepuasan kerja juga memiliki peran sebagai variabel mediasi yang signifikan. Kepuasan kerja menjembatani pengaruh motivasi terhadap kinerja perawat dengan nilai $\beta = 0,215$ dan $p = 0,027$, serta menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja perawat dengan nilai $\beta = 0,553$ dan $p = 0,001$. Motivasi dan kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja secara langsung. Dampak yang ditimbulkan akan jauh lebih kuat jika disertai dengan peningkatan tingkat kepuasan kerja (Tabel 3).

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh seorang perawat, maka semakin besar pula kemungkinan mereka merasa puas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesinya. Perawat yang memiliki motivasi tinggi cenderung menjalankan pekerjaannya dengan penuh semangat, menunjukkan dedikasi yang kuat, serta memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini turut mendorong munculnya rasa tanggung jawab dan profesionalisme yang berdampak pada meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Afandi *et al.* (2021)⁽¹⁴⁾ yang menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor krusial yang secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja di kalangan tenaga keperawatan. Dalam lingkungan kerja rumah sakit yang dinamis dan penuh tekanan, serta menuntut ketelitian dan ketangguhan, motivasi kerja yang tinggi mampu menjadi faktor pendorong perawat untuk tetap merasa puas terhadap peran yang dijalankan. Hal serupa juga disampaikan oleh Dagde (2020)⁽¹⁵⁾ yang menemukan bahwa perawat dengan motivasi tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang motivasinya rendah. Hal ini menegaskan bahwa motivasi merupakan elemen kunci dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan.

Secara konseptual, motivasi dapat dipahami sebagai kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak, bekerja, dan berusaha mencapai tujuan dengan optimal. Menurut Asa'd (2015),⁽¹⁶⁾ motivasi kerja berperan sebagai pemicu semangat dan antusiasme dalam bekerja, serta dianggap sebagai sumber energi utama yang mendorong seseorang untuk melaksanakan tugas secara konsisten dan penuh tanggung jawab. Motivasi juga diyakini sebagai aspek mendasar yang menentukan bagaimana individu memandang pekerjaannya, menjalani aktivitas kerja sehari-hari, serta menentukan tingkat dedikasi dan produktivitas yang ditampilkan dalam lingkup profesinya.

Mangkunegara (2019),⁽¹⁷⁾ dengan merujuk pada teori dua faktor dari Herzberg, mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat memicu munculnya kepuasan kerja apabila pekerjaan memberikan elemen-elemen seperti tantangan, rasa tanggung jawab, serta makna yang signifikan bagi individu. Faktor-faktor seperti tanggung jawab yang sesuai, pengakuan atas kontribusi yang diberikan, dan peluang untuk berkembang secara profesional menjadi unsur penting yang mendorong meningkatnya motivasi. Ketika unsur-unsur tersebut terpenuhi, individu cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, sehingga turut meningkatkan rasa puas dalam menjalankan tugasnya.

Dari hasil analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja, diperoleh wawasan tambahan terkait pengaruh masing-masing indikator. Indikator insentif menunjukkan skor tertinggi, yang menunjukkan bahwa pemberian penghargaan dalam bentuk kompensasi menjadi pendorong utama bagi semangat kerja perawat. Insentif yang diberikan secara adil, transparan, dan sesuai dengan tingkat tanggung jawab terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan serta rasa tanggung jawab perawat dalam menjalankan peran keperawatannya.

Sebaliknya, indikator harapan mencatat skor paling rendah, yang mencerminkan masih rendahnya motivasi internal perawat dalam mengejar pengembangan karier, seperti meraih posisi sebagai kepala ruangan atau menjalankan peran kepemimpinan lainnya. Temuan ini menunjukkan perlunya strategi yang lebih efektif dalam merancang sistem pengembangan karier dan penguatan motivasi intrinsik. Manajemen rumah sakit diharapkan tidak hanya mengandalkan pemberian insentif finansial, tetapi juga mengembangkan sistem pembinaan dan pendampingan yang mampu meningkatkan kepercayaan diri, menyediakan jalur karier yang jelas, serta menumbuhkan harapan dan motivasi perawat untuk tumbuh secara profesional. Hasil ini menegaskan pentingnya pendekatan menyeluruh dalam pengelolaan motivasi kerja perawat, yang mencakup baik aspek penghargaan eksternal maupun pengembangan potensi diri.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat. Semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala ruangan maupun manajer keperawatan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan yang efektif tidak sebatas pada pengawasan atau instruksi, tetapi juga mencakup kemampuan menjalin komunikasi yang terbuka, memberikan dukungan emosional, serta menciptakan rasa keadilan dan penghargaan terhadap kinerja tim. Lingkungan kerja yang terbentuk dari praktik kepemimpinan yang berkualitas akan menumbuhkan kepercayaan diri dan rasa nyaman di antara perawat, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Septherine *et al.* (2024)⁽¹⁸⁾ yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang diterapkan secara efektif berdampak langsung terhadap meningkatnya kepuasan kerja tenaga keperawatan. Hal serupa juga diungkapkan oleh Fatimah (2020)⁽¹⁹⁾ yang menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung demi tercapainya kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Menurut Voon *et al.* (2018)⁽²⁰⁾ gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu utama terhadap tingkat kepuasan kerja staf. Berbagai gaya kepemimpinan akan membentuk lingkungan kerja yang berbeda, yang pada akhirnya mempengaruhi sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif, yang dicirikan oleh komunikasi yang jelas, empati, serta kemampuan memberi arahan dan motivasi berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan rasa puas dalam bekerja. Peran kepala ruangan sebagai pemimpin yang memiliki visi dan bersifat suportif terbukti mampu membentuk suasana kerja yang

harmonis dan menyemangati perawat untuk memberikan performa terbaik dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dari hasil analisis lebih lanjut, indikator kepemimpinan transformasional tercatat memperoleh skor tertinggi di antara seluruh aspek dalam variabel kepemimpinan. Ini menunjukkan bahwa kepala ruangan yang mampu membina komunikasi efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sangat berperan dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja perawat pelaksana. Praktik kepemimpinan transformasional, seperti memberi inspirasi, perhatian personal, serta mendorong pengembangan diri dan inovasi terbukti berkontribusi terhadap kenyamanan dan semangat kerja perawat. Sebaliknya, indikator kepemimpinan partisipatif memperoleh skor terendah, yang menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang dan pendelegasian tugas kepada perawat pelaksana yang kompeten belum optimal dilakukan. Hal ini menunjukkan masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal pemberdayaan perawat agar mereka dapat lebih aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan kepemimpinan di lingkungan kerjanya.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat

Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa motivasi kerja berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki perawat, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan performa yang maksimal dalam menjalankan tugas keperawatan. Motivasi yang kuat mampu meningkatkan antusiasme, inisiatif, serta rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan peran keperawatan, baik dari aspek keterampilan teknis maupun dalam memberikan pelayanan interpersonal kepada pasien. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya mempengaruhi jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga berdampak pada mutu layanan yang diberikan.

Temuan ini sejalan dengan hasil studi Rima *et al.* (2023)⁽²¹⁾ yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja merupakan unsur kunci dalam mendukung pencapaian kinerja optimal di kalangan perawat dalam setting pelayanan kesehatan. Motivasi berperan penting tidak hanya sebagai pendorong semangat kerja, tetapi juga sebagai faktor penentu tingkat profesionalisme perawat dalam menjalankan tugasnya. Dukungan dari penelitian Munawaroh (2019)⁽²²⁾ turut memperkuat argumen tersebut, di mana disebutkan bahwa perawat dengan motivasi kerja tinggi cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, kompetensi yang tinggi, serta mampu memberikan layanan berkualitas. Tenaga keperawatan dengan motivasi yang kuat umumnya menunjukkan inisiatif yang tinggi, ketekunan dalam bekerja, serta konsistensi dalam memberikan pelayanan yang berfokus pada keselamatan dan kepuasan pasien.

Motivasi kerja dapat dimaknai sebagai kekuatan pendorong yang mendorong individu untuk menjalankan tugasnya dengan antusias, komitmen tinggi, serta rasa tanggung jawab yang kuat. Menurut Wijayanti (2017)⁽²³⁾ motivasi memegang peranan penting dalam menciptakan performa kerja yang sesuai dengan harapan organisasi, karena individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja secara disiplin, profesional, dan fokus dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Perawat yang memiliki motivasi yang baik akan lebih tanggap terhadap kebutuhan pasien, mampu berkolaborasi secara efektif dalam tim, serta menunjukkan inisiatif dalam mengembangkan kompetensi melalui proses belajar yang berkelanjutan.

Anwar & Budi (2018)⁽²⁴⁾ juga menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, penting bagi institusi untuk membangun budaya kerja yang mendorong motivasi berprestasi. Budaya tersebut dapat ditumbuhkan melalui penyelenggaraan pelatihan secara rutin, pemberian penghargaan yang sepadan dengan kontribusi individu, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan diri. Dengan demikian, perawat akan merasa dihargai, diberdayakan, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi layanan kesehatan.

Hal serupa disampaikan oleh Mahmudi (2020)⁽²⁵⁾ yang menegaskan bahwa motivasi tidak hanya berfungsi sebagai pemicu perilaku kerja, tetapi juga memiliki peran sebagai pengarah serta pengendali dalam upaya mencapai target kerja yang diinginkan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perawat

Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan berperan secara positif dan signifikan dalam memengaruhi kinerja perawat. Strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala ruangan/unit terbukti mampu mendorong peningkatan performa perawat dalam melaksanakan tanggung jawab mereka, baik dalam kegiatan administratif maupun tindakan keperawatan klinis. Kepemimpinan yang efektif berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif, menjalin komunikasi yang terbuka, serta memotivasi perawat untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Seorang pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, mendukung perkembangan profesional, dan menghargai kinerja yang dicapai, akan mampu meningkatkan semangat kerja serta loyalitas perawat terhadap institusi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari (2022)⁽²⁶⁾ yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak signifikan terhadap mutu kinerja tenaga kesehatan. Hal ini juga diperkuat oleh Dasrin *et al.* (2020)⁽²⁷⁾ yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan efektif dapat membentuk sinergi tim yang solid di kalangan perawat serta meningkatkan capaian kinerja di fasilitas layanan kesehatan. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya peran pemimpin dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan keperawatan.

Pemimpin memiliki posisi strategis dalam menentukan arah serta keberhasilan pencapaian target kinerja timnya (Bhargavi & Yaseen, 2016)⁽²⁸⁾ Seorang pemimpin yang berkompeten tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu menumbuhkan motivasi dan menyelaraskan tindakan bawahannya dengan tujuan serta visi organisasi. Sosok pemimpin yang ideal juga diharapkan mampu membangun kebanggaan di antara anggota timnya, menjadi sumber inspirasi, serta menciptakan iklim kerja yang didasari oleh rasa saling percaya dan saling menghormati.⁽²⁹⁾

Dalam perspektif teori jalur tujuan (*Path-Goal Theory*) yang dikembangkan oleh House (2017)⁽³⁰⁾ pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memberikan dukungan serta arahan yang sesuai, sehingga mendorong bawahannya untuk percaya bahwa tujuan kerja dapat diraih melalui usaha yang konsisten. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung tercapainya target individu dan organisasi, sekaligus membangun keyakinan karyawan bahwa upaya mereka akan membuahkan hasil. Penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan konsisten terbukti mampu menghasilkan lingkungan kerja yang positif dan produktif, serta meningkatkan performa perawat secara keseluruhan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat

Penelitian ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh perawat dalam melaksanakan tugasnya, maka semakin baik pula performa kerja yang mereka tunjukkan. Kepuasan kerja mencerminkan respon positif individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, seperti apresiasi atas hasil kerja, lingkungan kerja yang kondusif, serta adanya kesempatan untuk berkembang dan meraih jenjang karier. Perawat yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, dan dedikasi yang besar dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Hasil ini konsisten dengan temuan Sari (2022)⁽²⁶⁾ yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai, termasuk di sektor kesehatan. Hal ini diperkuat pula oleh pernyataan Ali & Agustian (2018)⁽³¹⁾ yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan kualitas kinerja, karena perawat yang puas akan bekerja secara efisien dan optimal, serta berorientasi pada mutu layanan.

Perawat dengan kepuasan kerja yang tinggi akan lebih terdorong untuk menyelesaikan tugas dengan baik, menunjukkan loyalitas terhadap institusi, serta memiliki komitmen yang besar dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Sebaliknya, perawat yang mengalami ketidakpuasan akibat faktor seperti tingginya beban kerja, kurangnya penghargaan, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung, cenderung mengalami penurunan semangat kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas pelayanan keperawatan. Hal ini sejalan dengan pandangan Youssef & Luthans (2007)⁽³²⁾ yang menyatakan bahwa kondisi emosional dan psikologis individu sangat memengaruhi perilaku kerja. Jika seseorang berada dalam lingkungan kerja yang aman, nyaman, bebas tekanan, dan penuh dukungan, maka besar kemungkinan mereka akan menunjukkan sikap optimis, antusiasme, dan produktivitas kerja yang lebih tinggi.

Janti *et al.* (2023)⁽³³⁾ juga menambahkan bahwa karyawan akan mampu memberikan kontribusi maksimal dan memenuhi ekspektasi organisasi apabila mereka merasa bahagia dan memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan rekan sejawat maupun atasan. Lingkungan kerja yang positif dan suportif akan membuat perawat merasa dihargai serta memiliki makna dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga memainkan peran penting dalam menjaga keberlangsungan hubungan kerja jangka panjang antara karyawan dan organisasi.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam kaitan antara motivasi kerja dan kinerja perawat. Saat perawat memiliki tingkat motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih antusias dalam bekerja, merasa dihargai, dan mengalami peningkatan kepuasan terhadap profesi yang dijalankan. Kepuasan ini kemudian berperan dalam membangun keterikatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaan, khususnya dalam memberikan pelayanan keperawatan yang optimal.

Motivasi kerja yang kuat menjadi landasan awal munculnya kepuasan kerja, yang kemudian berfungsi sebagai faktor internal yang memperkuat dorongan perawat untuk bekerja secara profesional, efisien, dan efektif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Dagde (2020)⁽¹⁵⁾ yang menekankan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai penghubung penting antara motivasi dan kinerja. Ketika kebutuhan psikologis dan material tenaga kerja terpenuhi, maka mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pendapat serupa diungkapkan oleh Fachiroh (2023)⁽³⁴⁾ yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran kunci dalam menjembatani dampak motivasi terhadap kinerja, terutama dalam bidang pelayanan kesehatan yang memiliki tekanan kerja tinggi serta tanggung jawab besar.

Hartono & Nurwati (2021)⁽³⁵⁾ juga menyampaikan bahwa motivasi kerja menjadi dasar utama dalam pembentukan sikap positif dan tanggung jawab profesional. Individu yang memiliki motivasi tinggi umumnya menunjukkan kedisiplinan, fokus pada pencapaian hasil, serta ketekunan dan dedikasi dalam menyelesaikan setiap tugas yang diemban. Hal ini menjadi sangat penting mengingat pekerjaan perawat menuntut kemampuan untuk menghadapi situasi yang beragam dan kompleks, mulai dari penanganan kondisi pasien yang berbeda, penyusunan dokumentasi medis, hingga menangani tekanan emosional yang muncul dari pasien maupun keluarga mereka.

Sigalingging *et al.* (2022)⁽³⁶⁾ mengungkapkan bahwa perawat yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih mudah merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani. Mereka menemukan makna dalam setiap tugas, merasa dihargai oleh institusi tempat mereka bekerja, serta memiliki kecenderungan kuat untuk terus berkembang secara profesional. Kondisi ini memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja, baik dari segi volume pekerjaan yang diselesaikan maupun mutu pelayanan yang diberikan. Dalam praktik keperawatan sehari-hari, motivasi yang tinggi mendorong perawat untuk lebih proaktif, kreatif, serta mampu menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi kondisi darurat, menjalin komunikasi efektif, dan memberikan pelayanan yang mengutamakan keselamatan pasien.

Selain itu, motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi perawat terhadap rasa keadilan dalam organisasi, terutama dalam hal kompensasi, penghargaan atas kinerja, serta akses terhadap peluang pengembangan

profesional. Ketika perawat merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai secara layak, maka dorongan motivasional akan tumbuh secara alami. Kepercayaan bahwa usaha akan mendapatkan apresiasi menjadi faktor penting dalam mempertahankan semangat kerja dan produktivitas. Sebaliknya, ketika kebutuhan motivasional tidak terpenuhi akibat kurangnya penghargaan, ketidakseimbangan beban kerja, atau minimnya kesempatan untuk naik jenjang karier, hal ini berpotensi menimbulkan rasa ketidakpuasan, penurunan semangat, kejenuhan kerja, bahkan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover*).

Oleh karena itu, perhatian terhadap aspek motivasi kerja tidak dapat dipisahkan dari strategi peningkatan kepuasan kerja. Manajemen rumah sakit dan pimpinan keperawatan harus menyadari pentingnya menciptakan suasana kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang proporsional, serta membuka ruang pengembangan diri bagi perawat sebagai langkah efektif untuk meningkatkan motivasi sekaligus kepuasan kerja mereka.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang signifikan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja perawat. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan di lingkungan pelayanan keperawatan tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja perawat, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja. Saat perawat merasa puas dalam menjalankan tugasnya, mereka cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaan (*work engagement*), serta mampu memberikan pelayanan yang konsisten dan berkualitas kepada pasien.

Gaya kepemimpinan yang efektif berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung, di mana perawat merasa dihargai, didengarkan, dan mendapatkan dukungan dari atasan. Pemimpin yang menjalin komunikasi secara terbuka, menunjukkan empati, serta memberikan masukan yang membangun akan memperkuat hubungan antara pimpinan dan staf, menumbuhkan rasa saling percaya, dan menciptakan iklim kerja yang sehat secara psikologis. Dalam kondisi tersebut, perawat akan terdorong untuk menjalankan perannya dengan penuh komitmen serta memperlihatkan loyalitas yang tinggi terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Temuan ini juga sejalan dengan pendapat Putri (2018)⁽³⁷⁾ yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh Winarto dan Purba (2018)⁽³⁸⁾ yang menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap performa kerja akan lebih optimal bila diikuti oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepemimpinan yang baik memiliki peran penting dalam menumbuhkan semangat kerja, mendorong terciptanya budaya kerja yang kolaboratif, dan menjaga kepuasan pegawai dalam jangka panjang. Gaya kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan dapat menciptakan interaksi yang harmonis antara pemimpin dan staf, serta membentuk lingkungan kerja yang suportif dan penuh rasa saling percaya. Cahyono (2019)⁽³⁹⁾ menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kenyamanan kerja semata, namun merupakan elemen strategis yang harus dikelola secara tepat untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Ketika perawat merasa puas terhadap aspek-aspek seperti pembagian beban kerja, struktur organisasi yang jelas, relasi kerja yang sehat, serta peluang untuk berkembang secara profesional, maka hal tersebut akan mendorong peningkatan motivasi, loyalitas, dan produktivitas mereka dalam memberikan pelayanan.

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan dinamika organisasi keperawatan juga berdampak besar pada tingkat keterlibatan staf. Kepemimpinan transformasional yang mengedepankan visi bersama, pemberian inspirasi, dan pengembangan potensi individu mendorong perawat merasa dihargai serta diberikan ruang untuk berkembang. Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan institusi. Pemimpin yang peka terhadap perubahan dan memahami kondisi emosional maupun psikologis bawahannya akan menciptakan rasa aman dan memperkuat rasa percaya diri serta loyalitas di kalangan perawat.

Muaja *et al.* (2017)⁽⁴⁰⁾ menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan secara jelas serta mendistribusikan tugas berdasarkan kompetensi individu dapat meningkatkan kepercayaan diri dan komitmen perawat dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Crystandy *et al.* (2019)⁽⁴¹⁾ turut menekankan pentingnya sensitivitas dan dedikasi pemimpin keperawatan dalam menghadapi tantangan yang dihadapi staf, seperti beban kerja berlebih, konflik peran, maupun tekanan dari pasien dan keluarganya. Pemimpin yang mampu membaca dinamika emosional dan profesional dalam unit kerja, serta meresponsnya secara cepat dan tepat, dapat membangun lingkungan kerja yang sehat secara mental dan emosional, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja yang mendukung dan positif ini pada akhirnya akan berdampak langsung terhadap peningkatan kepuasan individu perawat, serta memberikan pengaruh kolektif terhadap mutu pelayanan rumah sakit secara keseluruhan. Efek positif lainnya termasuk penurunan tingkat *turnover*, peningkatan indikator keselamatan pasien, serta keterlibatan perawat yang lebih besar dalam pendekatan kerja lintas disiplin. Oleh karena itu, kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menjadi kunci strategis dalam mendorong kinerja perawat secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini secara menyeluruh menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan merupakan dua faktor kunci yang berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja serta mempengaruhi kinerja perawat. Tingginya tingkat motivasi, khususnya yang dipicu oleh pemberian penghargaan baik secara finansial maupun non-finansial, terbukti dapat meningkatkan semangat dan kepuasan perawat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau kepala unit, terutama gaya yang bersifat transformasional, partisipatif, dan suportif memiliki kontribusi signifikan dalam menciptakan rasa puas di

kalangan tenaga keperawatan. Motivasi kerja dan kepemimpinan tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja perawat, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang memperjelas hubungan antara keduanya. Perawat yang merasa termotivasi dan berada di bawah kepemimpinan yang efektif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk menunjukkan kinerja yang optimal dalam hal mutu pelayanan, efisiensi kerja, serta tanggung jawab profesional. Maka sangat penting bagi manajemen rumah sakit untuk merancang dan menerapkan strategi yang berfokus pada penguatan motivasi serta peningkatan kualitas kepemimpinan di lingkungan kerja keperawatan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Sahambangung I, Mantiri MS, Sampe S. Kualitas pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah Lapangan Sawang Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro. *J Governance*. 2021;1:1–11.
2. Taslim AM, Ahri RA, Sulaeman U. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja perawat di RSUD Haji Makassar. *Window Public Health J*. 2023;4:114–23.
3. Anisa N. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja perawat di instalasi rawat inap RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi. Thesis. Universitas Jambi; 2021.
4. Supriyadi. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja perawat di Rumah Sakit Islam PDHI Yogyakarta. *Health Sci Pharm J*. 2017;1:30–7.
5. Basir NP, Andyanie E, Nurgahayu. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat di ruang inap RSUD Haji Kota Makassar. *Window Public Health J*. 2022;3:348–58.
6. Saputri H, Susanti IH, Kurniawan WE. Pengaruh motivasi kerja dan burnout terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Ananda Purwokerto. *SENTRI J Riset Ilmiah*. 2022;1:607–12.
7. Mangkunegara AP. Teori motivasi kerja (Teknik-teknik motivasi kerja). Yogyakarta: BPFE; 2018.
8. Crystandy M, Tampubolon IL, Najihah K. Pengaruh kepemimpinan dan imbalan terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Datu Beru Takengon. *MPPKI*. 2019;2:61–8.
9. Hasibuan MSP. Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Bumi Aksara; 2019.
10. Zainal VR. Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada; 2018.
11. Dharma R, Yulianti M, Nadia P. Kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *J Ekobistek*. 2022;11(4):441–7. doi:10.35134/ekobistek.v11i4.465
12. Rahayu R, Yunus E, Indrasari M, Tampubolon LRRU. Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Klinik Mata Surabaya. *Soetomo Bus Rev*. 2023;5:543–52.
13. Umar H. Metode riset manajemen perusahaan. Jakarta: Gramedia; 2019.
14. Afandi MBA, Rejeki A, Rahayuningsih I. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit X. *PSIKOSAINS*. 2022;16:99.
15. Dagde IS. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah Praya. *Proc Interdisciplinary Postgrad Student Conf*. 2020;3:345–52.
16. Asa'd M. Psikologi industri dan organisasi. Jakarta: Liberty; 2015.
17. Mangkunegara AAAP. Manajemen sumber daya manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya; 2019.
18. Septherine P, Zulfadil Z, Samsir S. Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. *J Disrupsi Bisnis*. 2024;7:525–32.
19. Fatimah R, Wahyuni I, Widjasena B. Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja perawat rawat jalan Rumah Sakit Islam Harapan Anda Tegal. *J Kesmas Undip*. 2016;4:614–22.
20. Ling VM, Sing NK, Lo M, Ayob N. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia. *Int J Bus Manag Soc Sci*. 2018;2:24–32.
21. Rima A, Hildayanti, Wulandari N. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat. *J Manajemen Kesehatan*. 2023;9:12–24.
22. Munawaroh A. Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Paru Manguharjo Madiun. 2019.
23. Wijayanti DT. Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *J Ilmu Manajemen*. 2017;5:1–11.
24. Anwar AA, Budi WS. Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *J Bisnis Pembangunan*. 2018;7:1–11.
25. Mahmudi. Manajemen kinerja sektor publik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN; 2019.
26. Sari RJ. Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *J Manajemen Bisnis*. 2022;12:12–25.
27. Dasrin, Sujianto, Heriyanto M. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat. *J Manajemen Kebijakan Publik*. 2020;6:1–11.
28. Bhargavi S, Yaseen A. Leadership styles and organizational performance. *Am Res Inst Policy Dev*. 2016;4:87–117.
29. Raus A, Haita M, Lazaar M. Transformational leadership and job performance: The role of organizational commitment. *IOSR J Bus Manag*. 2017;19:1–8.
30. House RJ. A path goal theory of leader effectiveness. *Adm Sci Q*. 2017;305–9.
31. Alif F, Agustian DW. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sierad Produce. *J Ekon Bisnis*. 2018;2:26–42.
32. Youssef CM, Luthans F. Positive organizational behavior in the workplace. *J Manage*. 2007;33:774–800.

33. Janti P, Sulisty H, Wijayanto A. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *J Manajemen Kewirausahaan*. 2023;25:1–12.
34. Fachiroh L. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *J Ekon Bisnis*. 2023;10:20–35.
35. Hartono B, Nurwati E. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *J Ilmiah Manajemen*. 2021;9:129–40.
36. Sigalingging VYS, Simanjong R, Rupang ER, Barus M. Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan tahun 2022. *Elisabeth Health J*. 2022;7:50–8.
37. Putri EM. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *J Ilmu Manajemen*. 2018;6:543–52.
38. Winarto H, Purba CB. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *J Manajemen Pemasaran Jasa*. 2018;11:109–24.
39. Cahyono E. Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *J Ekon Bisnis Kewirausahaan*. 2019;8:30–42.
40. Muaja KO, Adolfin A, Dotulong LOH. Pengaruh penempatan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado. *J EMBA*. 2017;5:2193.
41. Crystandy M, Tampubolon IL, Najihah K. Pengaruh kepemimpinan dan imbalan terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Datu Beru Takengon. *MPPKI*. 2019;2:61–8.