

## Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dalam Konteks Militer : Dampaknya terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di RS X Dimediasi oleh Motivasi

*Irfan Wahyudi<sup>1</sup>, Irfan Ilmi<sup>2</sup>, Eska Yosep<sup>3</sup>*

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Staf dan Komando TNI AL (Seksoal)

e-mail: <sup>1</sup>[irfanwahyudi.dent14@gmail.com](mailto:irfanwahyudi.dent14@gmail.com), <sup>2</sup>[irfan072012@gmail.com](mailto:irfan072012@gmail.com),  
<sup>3</sup>[eskawiratama54@gmail.com](mailto:eskawiratama54@gmail.com)

**Abstract.** Leadership plays a key role in improving employee motivation and performance. Two commonly applied leadership styles are transactional leadership, which focuses on exchanging rewards and punishments, and transformational leadership, which emphasizes inspiring and developing individual potential. This study focuses on how these two leadership styles can influence the performance of health workers through motivation as a mediator in X military hospital. The type of research used was explanatory research, involving 90 respondents. The sample size was determined using the saturated sampling technique. Research instruments include performance scales, motivation, transactional and transformational leadership. The data analysis method uses Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS version 3.0. The results showed that transformational leadership style significantly affects health workers' performance through increased motivation, while transactional leadership has no effect on performance through motivation. This study has implications for the importance of hospital management in developing effective leadership strategies to increase the motivation and performance of health workers.

**Keywords:** *Employee Performance, Health Worker, Motivation, Transformational Leadership, Transactional Leadership*

**Abstrak.** Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dua gaya kepemimpinan yang umum diterapkan adalah kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pertukaran imbalan dan hukuman, serta kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi dan pengembangan potensi individu. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kedua gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi kinerja nakes melalui motivasi sebagai mediator di rumah sakit militer X. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, melibatkan 90 responden. Penentuan besar sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Instrumen penelitian meliputi skala kinerja, motivasi, kepemimpinan transaksional dan transformasional. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan melalui peningkatan motivasi, sedangkan

kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya manajemen rumah sakit dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga kesehatan

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan, Motivasi, Tenaga Kesehatan*

Unggah:	Revisi:	Diterima:
11-10-2024	28-10-2024	15-11-2024

### Pendahuluan

Dalam instansi militer, Dinas Kesehatan bertugas menyelenggarakan pembinaan fungsi dan melaksanakan pembinaan Kesehatan bagi para personel. Salah satu unsur pelaksana teknisnya adalah RS X. RS X melaksanakan pembinaan kesehatan gigi dan mulut. Pelayanan kesehatan di RS X tersebut ditujukan kepada unsur-unsur personel militer beserta keluarga dan masyarakat umum serta melaksanakan penelitian, pendidikan dan pelatihan.

Untuk dapat bergerak memberikan pelayanan kesehatan dan mencapai tujuannya, RS X memerlukan berbagai sumber daya. Sumber daya ini berfungsi sebagai energi, tenaga, dan kekuatan (*power*) yang dibutuhkan untuk menciptakan gerakan, aktivitas, dan tindakan. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya alam, finansial, manusia, pengetahuan, dan teknologi, dengan sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu yang terpenting. Ketersediaan dan pemberdayaan SDM menjadi faktor kunci dalam mencapai pembangunan kesehatan. Kualitas pelayanan kesehatan yang baik dan terjangkau oleh seluruh masyarakat tidak akan tercapai tanpa dukungan SDM yang memadai. Kesiapan SDM ini hanya bisa direalisasikan melalui perencanaan yang baik, yang berfokus pada langkah-langkah manajerial untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di posisi yang sesuai, pada waktu yang tepat, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pengembangan SDM, salah satu faktor yang perlu diperhatikan adalah kinerja. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020). Lebih jauh lagi Koopmans et al., (2014) mendefinisikan kinerja sebagai tindakan atau perilaku yang relevan dan sejalan dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Kinerja mencakup kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau organisasi.

Terkait kinerja RS X, meskipun seluruh personel telah berupaya keras meningkatkan kualitas pelayanan, capaian Indikator Nasional Mutu (INM) pada Laporan Semester Komite Mutu tahun 2023, menunjukkan bahwa kinerja nakes di RS X belum seluruhnya mencapai standar. Standar tersebut berdasarkan indikator yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan berdasarkan PMK No. 30 tahun 2022 pasal 4 (4), dimana kinerja sebuah rumah sakit dapat dinilai dari 13 aspek penilaian yang dapat dijadikan Indikator Kerja Utama (IKU)-nya (Kemenkes, 2022). Berdasarkan laporan capaian Indikator Nasional Mutu (INM) pada tahun 2023, hanya 5 (lima) yang memenuhi standar, dari 11 (sebelas) indikator yang dinilai. Hal ini mengindikasikan kinerja nakes di RS X masih dapat ditingkatkan lagi. Peningkatan kinerja tenaga kesehatan (nakes) di rumah sakit sangat penting karena berkaitan dengan peningkatan kualitas layanan kesehatan RS X.

Kejadian di lapangan sampai dengan saat ini, masih ditemukan juga keluhan dari pelanggan RS X. Masalah yang dikemukakan tersebut cukup beragam, mulai keluhan terhadap fasilitas, prosedur pelayanan sampai dengan SDM. Keluhan-keluhan dari pelanggan tersebut disampaikan dengan cara yang beragam, ada yang disalurkan secara langsung maupun melalui kotak saran (*Link Barcode*) yang disediakan oleh pihak rumah sakit. Namun derasnya kemajuan teknologi digital, keluhan tersebut ada

juga yang disampaikan melalui sosial media secara terbuka misalnya *Google review*. Meskipun mungkin pihak RS X, telah berupaya keras untuk melaksanakan pelayanan kesehatan sebaik mungkin sesuai dengan prosedur yang ada, terkadang ada situasi yang tak terduga, misalnya kegagalan dalam sistem dimana dapat menyebabkan pelanggan merasa tidak puas yang berujung pada keluhan pelanggan atau yang lebih dikenal dengan komplain. Komplain atau keluhan pelanggan hakekatnya adalah realitas bisnis yang tidak dapat dihindari, dan harus dikelola dengan baik. Komplain ini jika tidak segera dijawab, akan menjadi potensi masalah kedepan. Dalam hal ini, jika ditelusuri akar permasalahannya maka akan bermuara pada masalah kinerja nakes.

Menurut Mangkunegara (2000), berbagai teori menjelaskan capaian kinerja dipengaruhi faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Motivasi telah lama diakui sebagai salah satu determinan kunci kinerja karyawan dalam organisasi. Hingga saat ini, berbagai penelitian terus menegaskan hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja di berbagai konteks industri dan negara. Motivasi berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain ditemukan pada sektor industri semen (Kismawan & Novia, 2024), logistik (Nusraningrum et al., 2024), manufaktur (Fanany, 2019), transportasi (Primandaru, Tobing & Prihatini, 2018) dan juga kesehatan (Laili & Kusumastuti, 2023; Handayani Magapi et al., 2024). Secara umum, karyawan yang lebih termotivasi cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan komitmen organisasi yang lebih kuat. Motivasi sebagai dorongan, daya penggerak, atau kekuatan yang mendorong seseorang untuk bertindak (Priansa & Arnida, 2013). Motivasi nakes merupakan elemen krusial yang dapat meningkatkan kinerja dan komitmen terhadap penyediaan layanan kesehatan yang berkualitas.

Motivasi dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain faktor kebutuhan, keinginan dan faktor lingkungan kerja (Rivai, et al., 2014). Lingkungan kerja sendiri sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki arti kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan

tertentu pada situasi tertentu (Rivai et al., 2014). Dalam hal ini adalah nakes di dalam lingkungan rumah sakit tersebut.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, baik secara individu maupun dalam kelompok (Rivai et al., 2014, Krisnaldy, Parasibu & Senen, 2022; Silaen, Imsar & Syahriza, 2023). Kepemimpinan merupakan kegiatan sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengkoordinasikan. Kepemimpinan tidak hanya sebatas mampu dalam melaksanakan program-program saja, tetapi pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasi, anggota, atau masyarakat untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif. Di sisi lain, ditemukan pula penelitian yang membuktikan secara parsial menunjukkan kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja, namun secara simultan bersama motivasi dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja (Darmawan & Muttaqin, 2023)

Paradigma baru dalam kepemimpinan telah mendapatkan perhatian yang luas. Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki pendekatan yang berbeda dalam mempengaruhi dan mengelola tim. Kepemimpinan transaksional cenderung berfokus pada pertukaran manfaat dan penerapan sistem *reward* dan *punishment*, sementara kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada inspirasi, motivasi, dan mengembangkan potensi individu.

Pemimpin transaksional memimpin melalui pertukaran manfaat sosial (Robbin & Judge, 2017). Gaya kepemimpinan transaksional dapat juga berarti para pemimpin memimpin dengan menggunakan transaksi sosial atau pertukaran (Robbin & Coulter, 2010). Seorang pemimpin transaksional mendorong atau memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas kinerja mereka. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman kepada bawahannya berdasarkan penilaian terhadap performa mereka. Contohnya

pemimpin bisnis transaksional memberikan imbalan finansial untuk produktivitas atau menahan imbalan ketika produktivitas tidak tercapai. Kepemimpinan jenis ini menggunakan penguatan yang bersyarat, termasuk penghargaan bersyarat positif (*contingent reward, CR*) atau melalui pengelolaan berbasis pengecualian, yang bisa bersifat negatif, baik dalam bentuk aktif maupun pasif (*management-by-exception* aktif atau pasif, *MBE-A* atau *MBE-P*) (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* (Bass & Riggio, 2006). *Idealized influence* yaitu pimpinan yang mempunyai karisma dan kekuatan serta pengaruh yang besar untuk memberikan motivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. *Inspirational motivation* berkaitan dengan perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan perusahaan serta meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. *Intellectual* menjelaskan tentang perilaku pimpinan dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecahan masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi. Terakhir adalah *individualized consideration* yaitu sikap pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain terutama bawahan sebagai individu atau pribadi unik dan mempertimbangkan kebutuhan individualnya serta aspirasi dan saran-sarannya.

Sejumlah studi mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional maupun transformasional terhadap kinerja menunjukkan variasi yang cukup beragam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi (Fredri, 2021; Budiman, 2021; ). Namun hasil yang berbeda juga mengungkap kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja, baik secara langsung (Insan, 2017; Roy, 2023) maupun tidak langsung (Al Muajeb, 2023). Sementara itu, hasil studi dari Handoko (2014) terkait kepemimpinan

transformational menyatakan variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi lain menunjukkan gaya kepemimpinan transformational memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan akhirnya mendongkrak kinerja (Adithama, 2018), yang berarti motivasi menjadi mediator antara kepemimpinan transformational dan kinerja.

Hasil penelitian yang menggambarkan dinamika hubungan antara kedua kepemimpinan transaksional dan transformational terhadap kinerja dan motivasi menunjukkan hasil yang juga bervariasi. Lishandy, Al Musadieg & Huyatan (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformational dan kepemimpinan transaksional berdampak pada kinerja, dan variabel motivasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformational dan kinerja. Fitri (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformational berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Meski sejumlah penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai mediator sudah pernah dilakukan, namun penelitian yang menggabungkan kedua jenis kepemimpinan transaksional dan transformational dalam konteks tenaga kesehatan masih sangat terbatas. Kebaruan lainnya pada penelitian ini terkait pada konteks nakes di RS X militer, yang terikat dengan sumpah profesi dan kental dengan gaya kepemimpinan militer, yang belum ditemukan pada penelitian lainnya. Dengan demikian, jenis kepemimpinan yang lebih efektif meningkatkan kinerja melalui motivasi pada RS X yang berbasis militer masih menjadi pertanyaan. Oleh karena itu, perlu kajian lebih jauh mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformational terhadap kinerja tenaga kesehatan di RS militer X dengan motivasi sebagai mediator.

### **Metode**

Penelitian kuantitatif ini menggunakan design *explanatory research*. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Saturation Sampling* atau sampel jenuh, yaitu teknik dalam penentuan sampel penelitian yang sampelnya

didapat dari semua anggota populasi (Sugiyono, 2014). Sampel penelitian berjumlah 90 orang nakes yang terdiri dari 44 orang (48,8%) dokter gigi, 37 orang (41,1 %) terapis gigi, 2 orang (2,2%) apoteker, 4 orang (4,4%) perawat umum, 1 orang (1,1%) radiografer, 1 orang (1,1%) analis, dan 1 orang (1,1%) rekam medis.

Prosedur pengambilan data dilakukan dengan tahapan sebagai berikut : (1) melakukan uji etik penelitian dan mendapatkan persetujuan; (2) Meminta ijin kepada pimpinan RS; (3) Memberikan penjelasan pada responden secara massal; (4) Pengisian kuesioner oleh responden nakes melalui *google form*.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari alat ukur kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional , skala motivasi, dan skala kinerja karyawan dikembangkan oleh Bernardin dan usell (1993) sebanyak 8 item. Semua alat ukur berupa kuesioner diberikan 5 pilihan jawaban yaitu Sangat setuju=5, setuju=4, netral=3, tidak setuju=2 dan sangat tidak setuju=1.

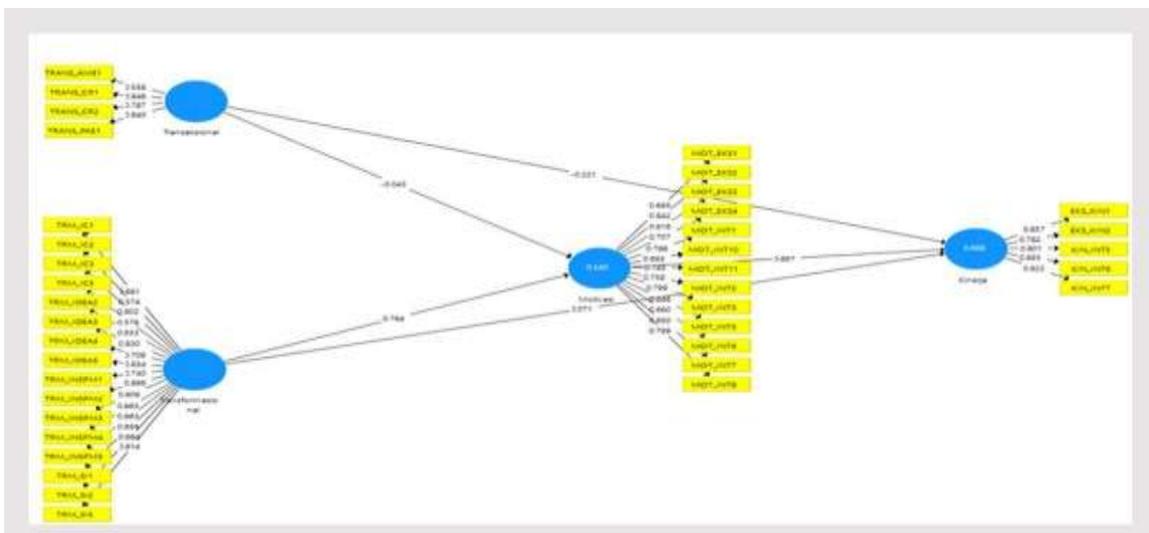
Pengujian hipotesa dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian, menggunakan *software* program Smart PLS 3.0. Terdapat dua tahap pengujian SEM, tahap pertama adalah melakukan uji *measurement model* atau outer model, yaitu uji validitas konstruk, uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan dan uji reliabilitas menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator. Tahap kedua adalah melakukan uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur dengan menggunakan nilai koefisien *path* atau *t-values* uji *goodness-fit model* dan *inner weight* (Santoso, 2014).

Uji validitas konstruk secara umum dapat diukur dengan parameter skor loading di model penelitian (*Rule of Thumbs* > 0.7) dan menggunakan parameter AVE. Skor AVE harus > 0.5. Jika skor *loading* < 0.5, indikator ini dapat dikeluarkan dari konstruknya karena indikator ini tidak termuat (load) ke konstruk yang mewakilinya. Parameter uji validitas konvergen dilihat dari skor AVE harus bernilai diatas 0.5. Artinya probabilitas indikator suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (kurang 0.5)

sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang dimaksud lebih besar, yaitu diatas 50%.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi dengan latent variabelnya. Pengukuran dapat dilihat dari nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5 (Hair et al. 2017a). Hasil Uji Validitas dapat dilihat pada tabel 1.

**Bagan 1** Outer model



Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi dengan *latent* variabelnya. Pengukuran dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5 (Hair et al. 2017). Berdasarkan hasil eliminasi aitem maka aitem yang memenuhi nilai *outer loading* >0.5 dapat dilihat dibawah ini. Berdasarkan *skinning* aitem dengan melihat *outer loading* yang dibawah 0.5 dilakukan eliminasi untuk meningkatkan nilai AVE, maka didapatkan hasil semua alat ukur valid.

**Tabel 1**

Hasil Validitas Diskriminan Fornell-Lacker Setelah Eliminasi Item

<b>Variabel</b>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<b>Keterangan</b>
Kinerja	0,6920	Memenuhi
Motivasi	0,5720	Memenuhi
Transaksional	0,5152	Memenuhi
Transformasional	0,6083	Memenuhi

Untuk reliabilitas alat ukur, dua ukuran utama yang digunakan untuk tujuan ini adalah reliabilitas komposit dari Jöreskog (1971) dan *Alpha Cronbach* dengan kriteria : nilai antara 0.60 dan 0.70 dianggap dapat diterima untuk penelitian eksploratori; nilai antara 0.70 dan 0.90 berkisar dari memuaskan hingga baik; dan nilai di atas 0.90 dianggap baik dan sangat reliabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua alat ukur reliabel.

**Tabel 2**

Hasil Reliabilitas (*Cronbach Alpha & Composite Reliability*) Setelah Eliminasi Item

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Keterangan</b>
Kinerja	0,8880	0,9181	Reliabel
Motivasi	0,9366	0,9452	Reliabel
Transaksional	0,7269	0,8055	Reliabel
Transformasional	0,9556	0,9606	Reliabel

Secara keseluruhan, jumlah item yang digunakan pada pengujian hipotesis tertuang pada tabel 3. Pada alat ukur kinerja terdapat 5 item, alat ukur motivasi 13 item,

kepemimpinan transaksional 4 item dan transformational 16 item. Seluruh item memiliki muatan faktor berkisar 0,5583 – 0,8964.

**Tabel 3**

Jumlah Aitem Sebelum dan Sesudah Eliminasi

Variabel	Jumlah Aitem	Jumlah Aitem
	Sebelum Eliminasi	Setelah Eliminasi
Kinerja	16	5
Motivasi	22	13
Transaksional	6	4
Transformasional	20	16

Model struktural (*inner model*) dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk endogen, Stone-Geisser *Q-square test* untuk *predictive relevance* dan nilai koefisien path atau *t-value* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

## H a s i l

Deskripsi responden penelitian mencakup informasi seperti jenis kelamin, sebaran usia, status kepegawaian, kepangkatan, masa kerja, pendidikan, posisi atau jabatan, tanggung jawab, pengalaman, dan relevansi mereka terhadap topik yang diteliti. Responden penelitian ini didominasi jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 55 personel ( 61.1%) dan 35 personel(38.9 %) responden berjenis kelamin laki-laki. Usia didominasi responden dengan usia 41- 45 tahun yaitu sebanyak 28 personel (31.1 %). Adapun responden yang jumlahnya paling sedikit adalah personel dengan usia < 25 tahun sebanyak 2 personel ( 2.2%). Selain itu, responden terbanyak dengan status PNS yaitu sebanyak 50 personel (55.6 %) dan militer 44,4 % dengan pangkat perwira 30 %,

bintara 7,8 %, tamtama 4.4 %. Kebanyakan mereka memiliki masa kerja >20 tahun yaitu sebanyak 31 personel ( 34.4%), dan paling sedikit adalah personel dengan masa kerja 5-10 tahun sebanyak 18 personel (20 %).

Kategorisasi pada setiap variabel menunjukkan bahwa seluruh responden (100%) kinerja dan motivasinya berada pada posisi sedang. Kepemimpinan transaksional didominasi pada kategori rendah terlihat sebanyak 76 responden (84.4 %), edangkan sisanya sebanyak 14 responden atau 15.6 % berada pada posisi sedang. Pada Kategori kepemimpinan transaksional didominasi pada kategori sedang terlihat sebanyak 69 responden (76.7 %), sedangkan sisanya sebanyak 21 responden (23.3 %) berada pada posisi rendah

Hasil pengujian hipotesis dengan nilai  $R^2$  (*R-square*) pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5. Hasil menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja ( $B= 0.647$ ,  $p<0.01$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semain tinggi motivasi, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Selanjutnya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi pegawai ( $B= 0.759$ ,  $p<0.01$ ), dimana semain tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang diperlihatkan oleh atasan, maka akan semakin meningkat motivasi pegawai.

**Tabel 5**  
Hasil Uji Hipotesis

<b>Hipotesa</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Transaksional -> Kinerja	0,165	1,128	0,260
Transformasional -> Kinerja	-0,071	0,520	0,604
Transaksional -> Motivasi	-0,036	0,307	0,759
Transformasional -> Motivasi	0,759	8,640	0,000
Motivasi -> Kinerja	0,647	6,091	0,000

Selanjutnya dilakukan uji mediasi pada interveining variabel yaitu motivasi. Hasil pada tabel 6 dan gambar 2 menunjukkan bahwa motivasi menjadi intervenning pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ( $B= 0.491$ ,  $p<.01$ ). Namun, motivasi tidak menjadi intervening pada hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja ( $B=-.023$ ,  $p>.05$ )

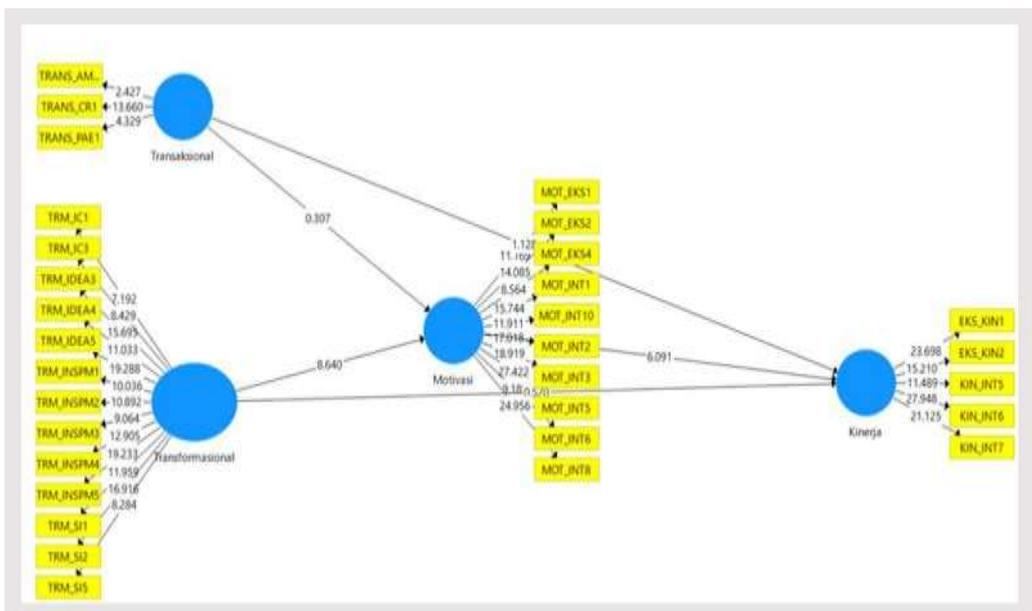
**Tabel 6**

Hasil Uji Hipotesis Mediasi (*Intervening Model*)

Hipotesa	Original Sample (O)	T (O/STDEV)	StatisticsP Values
Transaksional -> Motivasi - > Kinerja	-0,023	0,302	0,763
Transformasional -> Motivasi -> Kinerja	0,491	4,691	0,000

**Gambar 2**

Inner Model/Model Struktural



Lebih lanjut, nilai  $R^2$  pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel *dependent*. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel *independent* dalam menjelaskan variasi variabel *dependent* amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel *independent* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel *dependent*. Berdasarkan tabel 7 nilai  $R^2$  adalah  $0,465 = 46.5\%$  artinya, bahwa pada penelitian ini variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transaksional, transformasional, dan motivasi sebesar  $46.5\%$ , dimana sisanya  $53.5\%$  dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 7**

Hasil Nilai  $R^2$

<b>Variabel Y</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
Kinerja	0.465	0.447
Motivasi	0.542	0.532

### **Diskusi**

Gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi tenaga kesehatan di RS militer X. Temuan ini diperkuat oleh data deskriptif tentang persepsi tenaga kesehatan terhadap kepemimpinan transaksional di RS militer S mayoritas pada kategori rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Boamah et al. (2018) di rumah sakit sipil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi perawat melalui kejelasan peran dan sistem penghargaan yang adil. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh konteks organisasi yang berbeda antara rumah sakit militer dan sipil. Ketidakberpengaruhan gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi tenaga

kesehatan di RS militer X kemungkinan disebabkan oleh kombinasi faktor-faktor seperti tingginya motivasi intrinsik, budaya organisasi militer yang unik, fokus pada tugas dan tanggung jawab, keterbatasan dalam sistem imbalan dan hukuman, serta kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang lebih menginspirasi.

Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana kinerja dihargai dengan imbalan (misalnya, bonus, promosi) dan penyimpangan dihukum (misalnya, teguran, penundaan kenaikan gaji). Meskipun pendekatan ini efektif dalam banyak konteks, beberapa faktor spesifik dalam lingkungan rumah sakit militer dan karakteristik tenaga kesehatan dapat menjelaskan mengapa tidak terlalu berpengaruh terhadap motivasi mereka. Tenaga kesehatan, terutama di lingkungan militer, sering kali memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi yang berasal dari rasa panggilan tugas, keinginan untuk melayani, dan komitmen terhadap nilai-nilai kemanusiaan serta organisasi militer. Imbalan ekstrinsik yang ditawarkan oleh kepemimpinan transaksional mungkin dianggap kurang signifikan dibandingkan dengan kepuasan internal yang mereka peroleh dari membantu pasien dan menjalankan tugas dengan baik. Sebuah studi kualitatif oleh Alharbi et al. (2020) yang meneliti motivasi perawat di rumah sakit militer di Arab Saudi menemukan bahwa faktor-faktor seperti rasa pencapaian, pengakuan profesional, dan kesempatan untuk pengembangan diri lebih dominan dalam memotivasi mereka dibandingkan dengan insentif finansial.

Selain itu, tenaga kesehatan di rumah sakit militer sering kali dihadapkan pada situasi yang penuh tekanan dan membutuhkan fokus tinggi pada tugas dan tanggung jawab, terutama dalam kondisi darurat atau penugasan khusus. Motivasi mereka mungkin lebih didorong oleh rasa tanggung jawab profesional dan etika kerja daripada harapan imbalan ekstrinsik. Studi oleh Van den Broeck et al. (2016) tentang motivasi pekerja di sektor publik (yang memiliki beberapa kemiripan dengan organisasi militer dalam hal misi pelayanan publik) menemukan bahwa dukungan dari atasan dan otonomi dalam bekerja lebih kuat memprediksi motivasi dibandingkan dengan imbalan kontinjensi (ciri khas kepemimpinan transaksional).

Dalam sistem birokrasi militer, fleksibilitas dalam memberikan imbalan dan hukuman mungkin terbatas. Pemimpin di tingkat operasional mungkin tidak memiliki otonomi yang cukup untuk memberikan insentif yang signifikan atau menjatuhkan sanksi yang berdampak besar pada motivasi individu. Hal ini dapat mengurangi efektivitas gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini berbeda dengan rumah sakit sektor swasta yang diteliti oleh Saleem et al. (2020) menemukan bahwa persepsi keadilan dalam sistem penghargaan dan hukuman yang diterapkan oleh pemimpin transaksional berkorelasi positif dengan motivasi karyawan. Kurangnya fleksibilitas dalam sistem di rumah sakit militer mungkin menjadi pembeda.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional-lah yang memiliki pengaruh positif terhadap motivasi tenaga kesehatan di RS militer X. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui visi yang jelas, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pengaruh ideal (Bass & Riggio, 2006). Karakteristik ini sangat relevan dan berdampak positif dalam konteks rumah sakit militer dan motivasi tenaga kesehatannya. Pada kepemimpinan transformasional, bawahan mempercayai pimpinan karena pimpinan dapat menunjukkan perilaku yang mengesankan yang membuat pimpinan disegani serta dapat menjadi contoh bagi pengikutnya. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Lingkungan militer memiliki budaya organisasi yang khas, yang menekankan pada hierarki, disiplin, dan kepatuhan terhadap perintah. Motivasi dalam konteks ini mungkin lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dan memberikan visi, rasa persatuan dan kebersamaan dalam tim, serta pengakuan atas pengabdian dan loyalitas terhadap organisasi. Transaksi imbalan dan hukuman mungkin dianggap sebagai bagian standar dari sistem dan tidak secara signifikan meningkatkan atau menurunkan motivasi.

Dimensi *inspirational motivation* berkaitan dengan perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan perusahaan serta meningkatkan

optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin seperti ini memiliki visi menarik untuk masa depan, menetapkan standar tinggi bagi pengikutnya, optimis serta antusias memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan. Motivasi tenaga kesehatan, terutama dalam menghadapi tantangan emosional dan fisik yang berat, sering kali lebih dipengaruhi oleh pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, dukungan emosional, dan memberdayakan mereka untuk berkembang. Aspek-aspek ini lebih terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional daripada transaksional. Wong et al. (2017) meneliti perawat di rumah sakit dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap motivasi dan kepuasan kerja dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Dimensi *intellectual* pada kepemimpinan transformational menjelaskan tentang perilaku pimpinan dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecahan masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki stimulus intelektual mampu mengembangkan kompetensi anggotanya dengan cara memberikan tantangan dan berbagai pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha untuk mencari cara- cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan begitu anggotanya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja, melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan dan kemampuan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh. Karakteristik responden penelitian ini yang mayoritas berprofesi sebagai dokter, mungkin lebih mengutamakan rasa pencapaian, pengakuan profesional, dan kesempatan untuk pengembangan diri lebih dominan dalam memotivasi mereka dibandingkan dengan insentif finansial, sebagaimana yang dikemukakan oleh Alharbi et al. (2020).

Sementara terkait dimensi *individualized consideration* yaitu sikap pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain terutama bawahan sebagai individu atau pribadi

unik dan mempertimbangkan kebutuhan individualnya serta aspirasi dan saran-sarannya. Dengan demikian pemimpin yang memiliki kepedulian perseorangan akan memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang baik. Pemimpin transformasional menunjukkan perhatian tulus terhadap kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan individu bawahannya. Mereka bertindak sebagai mentor dan pelatih, memberikan dukungan emosional dan profesional. Dalam profesi yang menuntut secara emosional seperti tenaga kesehatan, dukungan dan perhatian dari pemimpin dapat mengurangi stres dan meningkatkan motivasi serta komitmen. Pemimpin transformasional memberdayakan tenaga kesehatan dengan memberikan otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan karier mereka. Dalam konteks rumah sakit militer, di mana pengembangan profesional berkelanjutan sangat penting untuk menjaga kualitas pelayanan, pemimpin yang mendukung pertumbuhan bawahan akan meningkatkan motivasi dan retensi. Hal ini sejalan dengan Gillet et al. (2017) melakukan penelitian di berbagai sektor dan menemukan bahwa dukungan atasan (yang merupakan aspek penting dari perhatian individual) memprediksi motivasi dan kesejahteraan karyawan serta Avolio et al. (2018) dalam tinjauan literatur tentang kepemimpinan transformasional menyoroti pentingnya pemberdayaan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja anggotanya. Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, beberapa studi menunjukkan hasil yang lebih kompleks atau dipengaruhi oleh faktor kontekstual. Penelitian lintas budaya oleh Bass dan Avolio (2019) mengakui bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tertentu dapat bervariasi tergantung pada nilai-nilai dan norma budaya organisasi dan negara. Meskipun kepemimpinan transformasional umumnya efektif, implementasinya mungkin perlu disesuaikan dengan konteks budaya militer di RS X. Beberapa penelitian, seperti oleh Zhu et al. (2017), menyoroti bahwa kombinasi gaya kepemimpinan (misalnya, transformasional dan transaksional) mungkin lebih efektif daripada satu gaya saja dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Pemimpin yang

efektif mungkin menggunakan elemen dari kedua gaya tergantung pada situasi dan kebutuhan bawahan.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan di RS militer X melalui motivasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kesehatan di RS militer X melalui mediasi motivasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi landasan bagi manajemen RS militer X agar memfokuskan pada pengembangan keterampilan kepemimpinan transformasional di kalangan para pemimpin. Dalam konteks militer yang kental dengan kepatuhan terhadap garis komando, kombinasi dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformational perlu dipertimbangkan.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. (1) Penelitian ini dilakukan hanya di satu rumah sakit militer (RS militer X), sehingga generalisasi temuan ke rumah sakit militer lain dengan karakteristik yang berbeda perlu dilakukan dengan hati-hati, mengingat budaya dan struktur organisasi antar rumah sakit militer bisa bervariasi. (2) Jumlah responden yang terbatas. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas jangkauan rumah sakit militer lainnya dengan jumlah sampel yang lebih representatif. Selain itu, faktor-faktor lain yang dapat memediasi kinerja seperti kepuasan kerja, kesejahteraan organisasi, budaya organisasi, dapat dieksplorasi lebih jauh.

### **Daftar Pustaka**

- Al Mujaeb. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja*. Thesis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2019). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Budiman, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja: Studi Pada Rsup “P” Jakarta. *Perspektif*, 1(1), 35–46. <https://doi.org/10.53947/perspekt.v1i1.56>
- Darmawan, R. A., & Ridlwan Muttaqin. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2795–2805. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1733>
- Fanany, T. N. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bokormas Mojokerto Bagian Produksi. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 1(2), 154–163. <https://doi.org/10.33752/bima.v1i2.5359>
- Fitri, R. N. M. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi* [Tesis, S2 Manajemen (MM) Jakarta]. Universitas Gadjah Mada.
- Freddi. (2021). Efek Mediasi Motivasi pada Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Territory Manager PT. Cargill Indonesia). *Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 3(1), 66-75. <https://doi.org/10.31849/jmbt.v3i1.9033>
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of advanced nursing*, 69(11), 2560–2571. <https://doi.org/10.1111/jan.12144>
- Handayani Mangapi, Y., Reni Ranteallo, R., & Kaila Pelowe, N. (2024). HUBUNGAN Motivasi Kerja Dengan Kinerja Perawat Dalam Pelaksanaan Keselamatan Dan Kesehatan Di Ruang Perawatan Rumah Sakit Elim Rantepao Tahun 2024. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Promotif*, 8(2), 26-36. Retrieved from <https://itri-journal.ac.id/jikp/article/view/15>
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan). *Journal of Business Studies*. Vol.2 No.1 Juli 2017, 2(1).
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36(4), 409–426.
- Kementerian Kesehatan. (2022). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 30 Tahun 2022 Indikator Nasional Mutu Pelayanan Kesehatan Tempat Praktik Mandiri Dokter dan Dokter Gigi, Klinik, Pusat Kesehatan Masyarakat, Rumah Sakit, Laboratorium Kesehatan, dan Unit Transfusi Darah. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/245550/permenkes-no-30-tahun-2022>

- Kismawan, F., Novia, M. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Semen Gresik Pabrik Rembang. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(1). Retrived from <https://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/manajemen/article/view/1475>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H., & Beek, A. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 56. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>
- Layli, A. N., Suryawati, C., & Kusumastuti, W. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit: The Effect of Motivation on Nurse Performance in the Hospital. *Jurnal Sains Dan Kesehatan*, 5(5), 870–877. <https://doi.org/10.25026/jsk.v5i5.1758>
- Lishandy, N. P., Musadieg, M. A., & Hutahayan, B. (2023). The Influence Of Transformational Leadership And Transactional Leadership On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable. *Wacana*, 26(2).
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Evaluasi kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Walton, W., Jiang, L., & Naces, U. L. (2024). Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- Rivai, V., Bachtiar., Amar, B.F. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Krisnaldy, K., Pasaribu, V. L. D., & Senen, S. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kepemimipinan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Abisatya Panca Nawa. *JURNAL SeMaRaK*, 5(3), 137–149. <https://doi.org/10.32493/smk.v5i3.25061>
- Santoso, S. (2014). *Statistik multivariat edisi revisi*. Elex Media Komputindo.
- Silaen, L. M., Imsar, & Syahriza, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Syariah Indonesia KCP Medan Petisah. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1211–1219. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1647>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058> (Original work published 2016).
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of nursing management*, 18(8), 889–900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational Leadership, Organizational Innovation, and ESG Performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability*, 15(7), 5756. <https://doi.org/10.3390/su15075756>