

**DETERMINAN KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA  
TERHADAP KINERJA TENAGA KESEHATAN****Tri Ananto**

Universitas Muhammadiyah Jakarta

triananto1985@gmail.com

**Informasi artikel**

Diterima :

03 Maret 2023

Direvisi :

08 Mei 2023

Disetujui :

15 Mei 2023

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the phenomena that occur in a company, by testing several variables that affect the phenomenon in question, namely to determine the effect of transformational leadership, organizational culture, and work motivation, on job satisfaction, as well as its implications on employee performance. health at Mulya General Hospital. The research method used in this research is the descriptive quantitative analysis method and is causal. Research data was obtained from the distribution of questionnaires, which will then be processed through data processing methods with SPSS version 23.0. The sample in this study amounted to 100 people using the probability sampling method and taking a representative sample of the population whose samples were used or taken from a population that truly represents the existing population. The results of this study indicate that organizational culture and work motivation have a positive and significant effect on job satisfaction to improve the performance of health workers, but transformational leadership has a negative and insignificant effect on job satisfaction. Then organizational culture, work motivation, and job satisfaction have a positive and significant effect on performance, but transformational leadership has a negative and significant effect on the performance of health workers.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Performance.*

**PENDAHULUAN**

Pandangan masyarakat mengenai rumah sakit dahulu dan sekarang telah berbeda. Dahulu, rumah sakit dipandang sebagai usaha sosial, tetapi saat ini dipandang sebagai usaha sosial ekonomi. Hal ini juga tercermin dalam sikap konsumen dan manajemen rumah sakit itu sendiri. Konsumen menyikapi jasa rumah sakit seperti halnya ketika mereka mengkonsumsi barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan yang berorientasi profit. Manajemen rumah sakit juga berusaha untuk berubah menjadi lebih efektif dan efisien dalam menjalankan rumah sakit serta dalam memberikan pelayanan kepada konsumen jika mereka ingin tetap bertahan di lingkungan industri kesehatan yang sudah banyak berubah.

Persaingan di bidang medis atau kesehatan semakin berkembang sehingga mendorong perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia. Sumber

daya manusia adalah salah satu faktor terpenting dan bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, terutama bagi institusi atau perusahaan yang bergerak di bidang kesehatan. Selain itu, SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM adalah manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Objek dalam penelitian ini adalah salah satu rumah sakit di wilayah Kota Tangerang. Menurut berbagai sumber, pada tahun 2020 ada 31 rumah sakit di wilayah Kota Tangerang yang terdiri atas rumah sakit umum milik pemerintah dan juga milik swasta. Dari jumlah fasilitas pelayanan kesehatan yang tersedia, di sini peneliti hanya berfokus Rumah Sakit Umum Mulya.

Menurut Mangkunegara (2016: 9), kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini berarti bahwa tolok ukur kinerja seorang karyawan dapat dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kualitas pekerjaan seseorang tampak dari seberapa baik tugas dilaksanakan. Misalnya, kualitas kerja seorang karyawan admin dapat dilihat dari apakah ketika menginput data ia tidak membuat kesalahan. Jika tidak ada kesalahan maka dapat dikatakan bahwa kualitas pekerjaannya baik. Sementara, Kuantitas dinilai dari seberapa banyak hasil atau tugas-tugas yang mampu diselesaikan oleh karyawan tersebut. Tabel 1 menjelaskan mengenai data kinerja tenaga kesehatan RSUD Mulya Tangerang.

**Tabel 1. Penilaian Kinerja Tenaga Kesehatan di RSUD Mulya Tangerang Periode 2018–2020**

Dimensi	2018			2019			2020		
	Bobot %	Nilai Capaian	Skor %	Bobot %	Nilai Capaian	Skor %	Bobot %	Nilai Capaian	Skor %
Kualitas Kerja	25	75	18,8	25	79	19,8	25	74	18,5
Kuantitas Kerja	25	76	19,0	25	80	20,0	25	77	19,3
Keandalan	25	78	19,5	25	82	20,5	25	80	20,0
Ketepatan Waktu	25	80	20,0	25	83	20,8	25	81	20,3
Total	100		77,3	100		81,0	100		78,0

Sumber: Diolah penulis.

**Tabel 2. Standar Nilai Kinerja Tenaga Kesehatan di RSUD Mulya Tangerang**

No	Nilai (%)	Kategori
1	91 – 100	Sangat Baik (SB)
2	81 – 90	Baik (B)
3	71 – 80	Cukup (C)
4	61 – 70	Kurang (K)
5	0 – 51	Sangat Kurang (SK)

Sumber: Diolah penulis.

Berdasarkan data pada Tabel 1, kinerja dari tenaga kesehatan RSUD Mulya Tangerang memiliki nilai capaian yang fluktuatif dari tahun ke tahun, yaitu dari kategori cukup pada tahun 2018, menjadi baik pada tahun 2019, dan kembali menjadi cukup pada tahun 2020. Total skor penilaian kinerja tenaga kesehatan pada tahun 2018 sebesar 77,3%, dan pada tahun 2019 mengalami kenaikan menjadi 81,0%, namun pada tahun 2020 kembali mengalami penurunan menjadi 78,0%. Menurunnya kualitas kerja tenaga kesehatan diduga karena penyelesaian

rencana kerja dan kesesuaian estimasi target masih belum optimal dalam pencapaiannya. Begitu juga kuantitas dalam mengerjakan kelengkapan berkas dan penyelesaian konsep surat masih belum sesuai target pencapaian. Tenaga kesehatan perlu diberikan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan beban kerja dikurangi, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Dengan demikian, kinerja merupakan implementasi dari sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri atas bermacam-macam komponen dan bukan dari hasil yang dapat diketahui pada saat itu juga. Pada prinsipnya, kinerja adalah suatu hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkatan kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Pasien rumah sakit adalah konsumen jasa rumah sakit. Sama seperti konsumen pada umumnya, tentu mereka juga menginginkan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, rumah sakit perlu memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh pada kualitas pelayanan rumah sakit. Faktor-faktor tersebut, antara lain sumber daya manusia, *health delivery*, dan infrastruktur di bidang kesehatan. Faktor utama yang berpengaruh pada kualitas pelayanan rumah sakit adalah sumber daya manusia. Dibutuhkan tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan didukung oleh sesama rekan kerja agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

Oleh karena itu, untuk menjadikan sumber daya manusia rumah sakit yang berkualitas, penting untuk diperhatikan kepuasan kerja dari para tenaga kesehatan rumah sakit karena kepuasan kerja merupakan poin penting yang dapat memotivasi dan meningkatkan efisiensi tenaga kerja. Apabila kinerja tenaga kesehatan meningkat maka akan berdampak pula pada peningkatan kepuasan pasien. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja tenaga kesehatan rendah yang diakibatkan hal-hal seperti kelelahan maka hal tersebut akan mengakibatkan peningkatan *turnover* tenaga kesehatan. Tingkat *turnover* yang tinggi akan berdampak buruk pada pelayanan rumah sakit jika rumah sakit tidak mampu mendapatkan pengganti dengan segera dan mengakibatkan kurangnya tenaga kesehatan di berbagai fasilitas kesehatan.

Berdasarkan survei awal peneliti pada RSUD Mulya Tangerang, kepuasan kerja tenaga kesehatan dapat terlihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan di RSUD Mulya Tangerang Periode 2018–2020**

Dimensi	2018			2019			2020		
	Bobot %	Nilai Capaian	Skor %	Bobot %	Nilai Capaian	Skor %	Bobot %	Nilai Capaian	Skor %
Pekerjaan Itu Sendiri	20	83	16,6	20	82	16,4	20	81	16,2
Gaji	20	81	16,2	20	78	15,6	20	77	15,4
Promosi Jabatan	20	79	15,8	20	77	15,4	20	76	15,2
Rekan Kerja	20	80	16,0	20	78	15,6	20	77	15,4
Kondisi Kerja	20	82	16,4	20	80	16,0	20	79	15,8
Total	100		81,0	100		79,0	100		78,0

Sumber: Diolah penulis.

Berdasarkan data pada Tabel 3, nilai capaian kepuasan kerja dari tenaga kesehatan RSUD Mulya Tangerang cenderung menurun dari tahun ke tahun, yaitu dari kategori baik pada tahun 2018, menjadi cukup pada tahun 2019, dan tetap terkategori cukup pada tahun 2020. Total skor kepuasan kerja dari tenaga kesehatan pada tahun 2018 sebesar 81,0%, dan pada tahun 2019

mengalami penurunan menjadi 79,0%, dan kembali mengalami penurunan menjadi 78,0% pada tahun 2020.

Menurunnya kepuasan kerja tenaga kesehatan RSUD Mulya Tangerang diduga terindikasi karena pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan, kurang adanya kesempatan untuk maju, kurang harmonisnya hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kurang mendukungnya lingkungan fisik di tempat kerja. Selain itu, faktor kompensasi rendah dan perbedaan besaran gaji dari tenaga kesehatan yang lembur di setiap kamar atau bangsal juga menjadi alasan turunnya nilai kepuasan kerja. Kemudian, kurangnya kontak dengan tenaga kesehatan, seperti pengawas dan bawahan, atau antara sesama tenaga kesehatan, serta kamar dan kondisi kerja yang kurang mendukung menyebabkan kondisi yang kurang kondusif untuk meningkatkan budaya kerja para tenaga kesehatan dalam melakukan pekerjaan.

Dari uraian tersebut, berdasarkan perkembangan saat ini di lapangan, peneliti tertarik untuk memeriksa apakah ada dampak dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja. Masalah utama yang dibahas oleh peneliti adalah hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, serta hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, dan hasil pekerjaannya disesuaikan dengan hasil kerja organisasi yang diharapkan melalui standar atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi. Manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja setiap individu dan kelompok kerja yang ada di perusahaan. Kinerja organisasi merupakan pelaksanaan atau penerapan dari rencana yang telah ditetapkan yang juga dapat dilihat dari proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Gary Dessler (2015: 13), kinerja adalah *“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results.”* Pendapat ini berarti bahwa kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan dan meningkatkan kegiatannya sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan.

Pekerjaan karyawan sangat memengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan karena karyawan merupakan roda penggerak dari setiap kegiatan usaha dan berperan aktif dalam tercapainya tujuan instansi. Oleh karena itu, harus selalu dilakukan pengawasan, penilaian, dan revaluasi atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia agar tetap berjalan sesuai tujuan.

Menurut Bernardin dan Russell (2012: 206). *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*. Artinya, kinerja merupakan catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu. Ada beberapa definisi kinerja yang dapat memberikan pemahaman yang komprehensif seperti menurut definisi ahli tersebut. Pengertian kinerja dapat diungkapkan secara sederhana sebagai prestasi kerja, efisiensi kerja, hasil kerja, dan prestasi tujuan kerja.

## Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin. Kemampuan tersebut tergantung pada bermacam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern.

Menurut Robbins dan Judge (2015: 410), "*Leadership is the ability to influence a group towards achievement of a vision or set of goals.*" Artinya, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sementara, menurut Veithzal Rivai (2012: 53), kepemimpinan yakni kemampuan pemimpin untuk dapat memengaruhi orang lain, untuk menumbuhkan emosi positif pada mereka yang membimbing mereka mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah amanah yang harus dilaksanakan sejauh mungkin dengan semua tanggung jawab, profesionalisme, dan ketulusan. Akibatnya, pemimpin harus memiliki karakter yang dapat diandalkan, profesional, dan bertanggung jawab. Kepemimpinan bukanlah tindakan sewenang-wenang, tetapi kekuatan untuk mempertahankan dan melaksanakan keadilan. Kepemimpinan adalah teladan dan pelopor dalam melakukan apa yang benar.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan terbaru yang telah diperdebatkan dengan panas selama dua dekade terakhir. Para ahli berikut ini memiliki definisi masing-masing mengenai kepemimpinan transformasional.

Menurut Bass dalam Zanikhan (2008: 123), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai, "*A leader's ability to change work skills, motivate and change work patterns and change perceived work values so that they can further optimize performance to achieve organizational goals.*" Artinya, definisi kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk mengubah keterampilan kerja, memotivasi dan mengubah pola kerja serta mengubah nilai-nilai kerja yang dirasakan sehingga karyawan dapat lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara, Luthan & Robbins dalam Setiawan dan Muhith (2013: 24) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional tertanam dalam teori kepemimpinan modern, yang awalnya dikembangkan oleh James McGruff Burns, yang secara eksplisit telah mengembangkan teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses para pemimpin dan bawahan berusaha untuk mencapai moral dan motivasi yang lebih tinggi.

## Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai kerangka kerja kognitif yang mencakup sikap, nilai, norma, dan harapan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yakni bentuk inti dari asumsi yang dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu ketika mengeksplorasi untuk menangani masalah adaptasi eksternal atau integrasi internal yang telah bekerja dengan baik sehingga dianggap tepat dan diajarkan terhadap anggota baru sebagaimana cara mempersepsi, berpikir, dan merasakan benar tentang masalahnya. Budaya organisasi menjadi perekat di antara anggota organisasi.

Selain gagasan di atas, Robbins dalam Sembiring (2012: 41) lebih lanjut memberikan pemahaman, "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*" Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota, yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Adapun Stoner (1996) dalam Masrukhin dan Waridin (2006: 16) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan kombinasi kompleks dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang datang bersama untuk menentukan apa artinya menjadi anggota komunitas tertentu. Budaya organisasi atau budaya perusahaan sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dipahami dan dipelihara bersama, yang menjadi milik

organisasi, sehingga anggota organisasi merasakan satu keluarga dan menciptakan kondisi bagi anggota organisasi untuk berbeda dari yang lain.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah contoh kepercayaan dan nilai-nilai organisasi yang diberkahi oleh semua anggota tempat kerja sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan tentang solusi sehingga mereka menjadi nilai atau aturan dalam organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah daya pendorong yang menimbulkan kemauan dan kerelaan dalam diri individu untuk mengerjakan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi kerja, karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dan melaksanakan tugasnya dengan benar. Di kalangan ahli teori dan praktisi manajemen, sudah lama diketahui bahwa masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah dipecahkan, dipahami, apalagi diterapkan. Setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga membutuhkan motivasi yang berbeda pula. Namun, jika sudah ada dalam suatu organisasi maka organisasi tersebut harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya.

Menurut Gibson, et.al. (2012: 126), *“Motivation is the concept we use when we describe the forces acting on or within an individual to initiate and direct behavior.”* Dapat diterjemahkan bahwa motivasi adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan kekuasaan yang bertindak pada atau dalam setiap individu yang bergerak dan mengarahkan perilaku.

Sementara, menurut Luthans (2011: 157), *“Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive.”* Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang mendorong perilaku atau dorongan yang dimaksudkan untuk tujuan atau insentif.

Berdasarkan beberapa definisi motivasi kerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah bagian yang penting pada suatu organisasi yang berfungsi untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama, yaitu tujuan individu, yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau harapan eksklusif individu, dan tujuan organisasi tempatnya bekerja.

### **Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja menantikan tempat kerja mereka. Kepuasan kerja akan dapat memengaruhi produktivitas yang mana produktivitas tinggi diharapkan oleh manajer. Untuk alasan ini, manajer perlu memahami apa yang perlu dilakukan untuk menciptakan kepuasan karyawan.

Sesuai sifatnya, kebutuhan manusia sangat beragam, baik dalam jenis maupun tingkat. Bahkan, orang memiliki kebutuhan yang cenderung tidak terbatas, yaitu selalu meningkat dari waktu ke waktu dan selalu berusaha memenuhi kebutuhan tersebut dengan semua kemampuannya. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala yang ia inginkan, capai, dan nikmati. Itu sebabnya orang didorong untuk melakukan kegiatan yang disebut kerja. Meski tidak semua tindakan mengatakan mereka bekerja.

Menurut Robbins dan Judge (2015: 78), kepuasan kerja adalah *“A general attitude toward a person's work that indicates the difference between the number of awards workers receive and the amount they believe they should receive.”* Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sementara, Veithzal Rivai (2014: 633) mengatakan bahwa masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda dengan sistem nilai yang diterapkan padanya. Semakin tinggi penilaian aktivitas yang dirasakan oleh keinginan individu, semakin tinggi kepuasan dengan aktivitas tersebut. Dengan demikian, kepuasan adalah peringkat yang menggambarkan seseorang yang merasa bahagia atau tidak bahagia, puas atau tidak puas dengan pekerjaan.

## METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kuantitatif dan bersifat kausal. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dari responden yang didapat dari survei yang disebut juga *cross-sectional*, dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi dari responden melalui sampel yang diteliti. Dalam penelitian survei ini, informasi dikumpulkan dari responden menggunakan angket atau kuesioner yang dibuat dengan media *online*, yaitu *google form*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari distribusi kuesioner kepada perawat di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang, sedangkan data sekunder yang digunakan oleh peneliti didapat dari studi sebelumnya, dokumen, dan sebagainya.

Penelitian ini akan dilakukan lebih kurang selama tiga bulan, yaitu mulai bulan Mei 2021 sampai dengan Juli 2021. Tempat atau objek penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Mulya yang berlokasi di Jl. K.H. Hasyim Ashari No. 18, Kelurahan Sudimara Pinang, Kecamatan Pinang, Kota Tangerang, Banten, 15145.

Dalam penelitian ini, populasi dari Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang, khususnya para perawat adalah 133 orang dari jumlah tenaga kesehatan yang diidentifikasi sebagai subjek penelitian. Sementara, sampel yang digunakan pada penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin, dan didapatkan hasil perhitungannya yaitu 100, artinya minimal ada 100 responden yang harus diikutsertakan partisipasinya dalam penelitian ini.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data terhadap sepuluh hipotesis yang diuji memberikan hasil sebagai berikut.

1. Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Y): dari analisis yang dilakukan, diperoleh nilai signifikansi X1 sebesar  $0,628 > 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan X1 terhadap Y.
2. Analisis pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y): dari analisis yang dilakukan, diperoleh nilai signifikansi X2 sebesar  $0,009 < 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X2 terhadap Y.
3. Analisis pengaruh motivasi kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y): dari analisis yang dilakukan, diperoleh nilai signifikansi X3 sebesar  $0,000 < 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X3 terhadap Y.
4. Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja (Z): dari analisis yang dilakukan, diperoleh nilai signifikansi X1 sebesar  $0,013 < 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh negatif dan signifikan X1 terhadap Z.
5. Analisis pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Z): dari analisis yang dilakukan, diperoleh nilai signifikansi X2 sebesar  $0,038 < 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X2 terhadap Z.

6. Analisis pengaruh motivasi kerja (X3) terhadap kinerja (Z): dari analisis yang dilakukan, diperoleh nilai signifikansi X3 sebesar  $0,015 < 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X3 terhadap Z.
7. Analisis pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja (Z): dari analisis yang dilakukan, diperoleh nilai signifikansi Y sebesar  $0,028 < 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Y terhadap Z.
8. Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja (Z): diketahui pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Z sebesar  $-0,351$ . Sementara, pengaruh tidak langsung X1 melalui Y terhadap Z adalah perkalian nilai beta X1 terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z:  $-0,053 \times 0,289 = -0,015$ . Dengan demikian, pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung, yaitu  $-0,351 + -0,015 = -0,366$ . Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar  $-0,351$  dan pengaruh tidak langsung sebesar  $-0,015$  yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung  $<$  nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa X1 mempunyai pengaruh negatif terhadap Z, dan akan lebih besar pengaruhnya jika melalui Y.
9. Analisis pengaruh budaya organisasi (X2) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja (Z): diketahui pengaruh langsung yang diberikan X2 terhadap Z sebesar  $0,344$ . Sementara, pengaruh tidak langsung X2 melalui Y terhadap Z adalah perkalian nilai beta X2 terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z:  $0,330 \times 0,289 = 0,095$ . Dengan demikian, pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung, yaitu  $0,344 + 0,095 = 0,439$ . Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar  $0,344$  dan pengaruh tidak langsung sebesar  $0,095$  yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung  $<$  nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa X2 mempunyai pengaruh positif terhadap Z, dan akan lebih besar pengaruhnya jika tidak melalui Y.
10. Analisis pengaruh motivasi kerja (X3) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja (Z): diketahui pengaruh langsung yang diberikan X3 terhadap Z sebesar  $0,384$ . Sementara, pengaruh tidak langsung X3 melalui Y terhadap Z adalah perkalian nilai beta X3 terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z:  $0,570 \times 0,289 = 0,165$ . Dengan demikian, pengaruh total yang diberikan X3 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung, yaitu  $0,384 + 0,165 = 0,549$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar  $0,384$  dan pengaruh tidak langsung sebesar  $0,165$  yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung  $<$  nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa X3 mempunyai pengaruh positif terhadap Z, dan akan lebih besar pengaruhnya jika tidak melalui Y.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, terhadap kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang.
2. Terdapat pengaruh dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang.
3. Terdapat pengaruh dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang.
4. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang.

5. Terdapat pengaruh dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang.
6. Terdapat pengaruh dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang.
7. Terdapat pengaruh dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Mulya Tangerang.
8. Terdapat pengaruh negatif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan efektif serta efisien secara tidak langsung.
9. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan efektif serta efisien secara langsung.
10. Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan efektif serta efisien secara langsung.

## REFERENSI

- Admin. (2014). *Sejarah rumah sakit mulya*. [Http://www.rumahsakitmulya.com/profil/profil-rumah-sakit/](http://www.rumahsakitmulya.com/profil/profil-rumah-sakit/).
- Ahmadi, C. & Hermawan, D. (2013). *E-business & e-commerce*. Andi.
- Armstrong, M & Baron, F. (2016). *Manajemen kinerja* (edisi 7). Erlangga.
- Anwar, S. (2013). *Metodologi penelitian bisnis* (edisi 3). Salemba Empat.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Erlangga.
- Bernardin, H. J. & Russel, J. E. A. (2012). *Human resource management (manajemen sumber daya manusia)*. PT Gramedia Pustaka.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press.
- Kuncoro, E. A. & Riduwan. (2012). *Cara menggunakan dan memaknai analisis jalur (path analysis)* (edisi 2). Alfabeta.
- Ghozali, I. (2008). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organization: Behaviour, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi 13). PT Bumi Aksara.
- Hendryadi & Suryani. (2015). *Metode riset kuantitatif: Teori dan aplikasi pada penelitian bidang manajemen dan ekonomi Islam* (edisi 1). PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Lensufiie, T. (2010). *Leadership untuk profesional dan mahasiswa*. Erlangga.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th edition). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Sumber daya manusia perusahaan* (edisi 12). Remaja Rosdakarya.
- Masram & Mu'ah. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama Publisher.
- Masrukhin & Waridin. (2006). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 7(2).
- Nazir, M. (2005). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Nazir, M. (2014). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Pasolong, H. (2010). *Teori administrasi publik*. Alfabeta.

- Pedoman Organisasi Rumah Sakit Umum, Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 983/MENKES/SK/XI/1992 (1992).
- Priansa, D. J., Garnida, A., & Firsada, M. A. (2018). *Perencanaan & pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Rivai, V. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2012). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (edisi 6). PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2017). *Islamic marketing management*. Bumi Aksara.
- Rivai, V. & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2014). *Perilaku organisasi* (edisi 16) (Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait, penerjemah). Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi, kinerja dan produktivitas kerja*. PT Refika Aditama.
- Sembiring, M. (2012). *Budaya dan kinerja organisasi*. Penerbit Fokus Media.
- Setiawan, B. A. & Muhith, A. (2013). *Transformational leadership: Ilustrasi di bidang organisasi pendidikan*. Rajawali Pers.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen evaluasi kinerja* (edisi 3). Fakultas UI.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Sondang, P. S. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sondang, P. S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2001). *Metode penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kombinasi (mix methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2019). *Statistik untuk bisnis dan ekonomi*. Pustaka Baru Press.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen sumber daya manusia, menciptakan keunggulan bersaing berbasis kompetensi SDM*. Andi.
- Sutikno. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan: Tips praktis untuk menjadi pemimpin yang diidolakan*. Holistica Lombok.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi 5). Prenada Media.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi 6). Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Tika, M. P. (2014). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Bumi Aksara.
- Umar, H. (2001). *Metode penelitian dan aplikasi dalam pemasaran*. PT Gramedia Pustaka Umum.
- Wibowo. (2007). *Manajemen kinerja* (edisi 2). PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (edisi 5). PT Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, M. (2014). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan*. Prenada Media Group.
- Zanikhan. (2008). *Minat belajar siswa*. Bumi Aksara.