

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI INSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA KARYAWAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH DI RSUD
RA KARTINI KABUPATEN JEPARA**

Nila Anggraini

Universitas Semarang
doncok2013@gmail.com

Wyati Saddewisasi

Universitas Semarang
wyatis@yahoo.com

Rini Sugiarti

Universitas Semarang
riendoe@usm.ac.id

ABSTRACT

This research is to test and analyze the influence of transformational leadership style and intrinsic motivation on employee performance with satisfaction as an intervening variable for employees of regional public service agencies at RSUD RA Kartini, Jepara Regency. The problem faced by RA Kartini Hospital, Jepara Regency, is that the performance of employees from regional public service agencies has not met the hospital's targets. This research was carried out using quantitative research methods and analyzed using SmartPLS 4. The population in this research was all employees of regional public service agencies at RSUD R, A Kartini, Jepara Regency, totaling 410 employees. The sample used was 203 employees. Determination of the sample in this study used Non Probability Sampling and the sampling technique was purposive sampling. The results of the analysis show that transformational leadership style and intrinsic motivation have a positive effect on job satisfaction and employee performance. Job satisfaction is able to mediate the influence of transformational leadership style and intrinsic motivation on employee performance. Based on the Adjusted R Square value, it explains that transformational leadership style, intrinsic motivation and job satisfaction influence employee performance by 0.667 or 66.7% and the rest is explained by other variables outside the research.

Keywords: *Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction, RA Kartini Hospital, Jepara Regency*

ABSTRAK

Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening pada karyawan badan layanan umum daerah di RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara. Masalah yang dihadapi oleh RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara adanya kinerja karyawan bagian badan layanan umum daerah belum sesuai target rumah sakit. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan di analisis dengan menggunakan SmartPLS 4. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan badan layanan umum daerah di RSUD R,A Kartini Kabupaten Jepara yang berjumlah 410 karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 203 karyawan dengan Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Non Probability Sampling* dan teknik pengambilan sampelnya yaitu *purposive sampling*. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan nilai *Adjusted R Square* menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,667 atau 66,7% serta sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi intrinsik, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara

PENDAHULUAN

Seiring perkembangan jaman yang semakin modern hal ini dapat dilihat dengan banyaknya perusahaan atau organisasi baru yang mulai didirikan, sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pengembangan dan tehnologi. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat. Sumber daya manusia yang dikelola rumah sakit harus mampu menunjang kinerja yang baik sehingga rumah sakit dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan pengertian rumah sakit menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 1204/MENKES/SK/X/2004 tentang persyaratan Kesehatan lingkungan Rumah Sakit, menyatakan bahwa rumah sakit merupakan sarana pelayanan kesehatan, tempat berkumpulnya orang sakit maupun orang sehat, atau dapat menjadi tempat penularan penyakit serta memungkinkan terjadinya pencemaran

lingkungan dan gangguan kesehatan. Adanya tingkat pengetahuan masyarakat yang semakin berkembang, dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan rumah sakit yang semakin tinggi, pihak rumah sakit harus dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat agar dapat memberikan pelayanan yang efektif. Mutu pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya faktor paling dominan adalah sumber daya manusia. Manusia sebagai tenaga kerja harus dikelola dengan baik agar mampu bersaing dipasar global. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja, Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam organisasi tidak lepas dari kapasitas, peranan, perilaku, dan karakteristik seorang pimpinan meliputi sifat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, Agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan, diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengatur dan mengarahkan bawahannya dengan benar. Observasi dilakukan pada bulan Maret 2020 untuk mengetahui penyebab permasalahan yang terjadi pada RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara. Dari survei dan pengamatan yang dilakukan di RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara memperlihatkan bahwa kinerja pegawai diinstansi tersebut masih kurang baik dan belum optimal. Hal ini masih terlihat belum optimalnya kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan belum terpenuhinya target kinerja yang telah ditentukan, dan banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu yang dikarenakan adanya keterlambatan dalam penyampaian SPJ (Surat Pertanggung Jawaban) di beberapa kegiatan. Hasil observasi dilakukan dengan pengamatan dan wawancara terhadap 5 pegawai badan layanan umum daerah RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara di bagian HRD, *front office* dan administrasi, diindikasikan terjadi penurunan kinerja pegawai yang terjadi karena kurangnya motivasi yang mereka terima, kurangnya perhatian atas pemberian motivasi oleh atasan juga membuat kinerja pegawai menjadi menurun.

Tabel 1 Penilaian Kinerja Perawat Klinik dengan Indikator Kuantitas Tahun 2020 dan Tahun 2022

No	Indikator Kuantitas	Pencapaian (dalam persen)		
		2020	2021	2022
1	Melakukan Assesment keperawatan	6,6	5,7	5,6
2	Menyusun Care Plan, meliputi masalah, kebutuhan pasien, tujuan terukur, perencanaan	7,1	5,8	5,4
3	Melakukan Tindakan Keperawatan, semua Tindakan keperawatan sesuai urutan	5,6	5,2	5,1
4	Melakukan Evaluasi Keperawatan, dilakukan sesuai dengan care plan	6,2	4,1	3,7

Sumber : RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa penilaian kinerja dengan indikator kuantitas mengalami penurunan kinerja dari tahun 2020-2022, hal ini tidak sesuai dengan target kuantitas yang di tentukan rumah sakit. Sehingga rumah sakit perlu menganalisis dan mengevaluasi lagi penilaian kinerja dengan indikator kuantitas. Adapun penilaian kinerja perawat klinik dengan indikator kualitas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2 Penilaian Kinerja Perawat Klinik dengan Indikator Kualitas Tahun

NO	Indikator Kualitas	Pencapaian (dalam persen)		
		2020	2021	2022
1	Dokumentasi, tulisan jelas dan dokumen lengkap	5,3	4,6	4,4
2	Respon Time,	7,4	6,8	5,9

NO	Indikator Kualitas	Pencapaian (dalam persen)		
		2020	2021	2022
	kecepatan perawat dalam merespon			
3	Edukasi, Pendidikan pasien dan keluarga	5,9	5,7	5,5
4	Pencegahan Infeksi, dengan cara cuci tangan	4,6	5,3	4,9
5	Manajemen Nyeri, upaya perawatan untuk mengelola nyeri	5,4	5,4	5,2
6	Pengelolaan Obat, pemberian obat sesuai advis DPJP	5,2	8,0	7,4
7	Nursing Knowledge, mengikuti diklat, pelatihan	5,6	5,5	6,3
8	Performa, kepatuhan dalam menggunakan seragam lengkap	4,1	4,3	5,8
9	Kepatuahn sesuai Tindakan SPO	5,3	4,3	5,6
10	Terlibat dalam kegiatan peningkatan mutu RS	7,9	6,8	6,6
11	Menjadi pembimbing	4,0	4,3	4,2

Sumber : RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa jumlah karyawan badan layanan umum daerah di RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara, yang khususnya perawat masih banyak yang belum memenuhi target. Sehingga dengan kondisi banyaknya karyawan yang belum memenuhi target menunjukkan kinerja karyawan yang menurun. Dan disisi lain, adanya perubahan pencatatan dari

manual kertas beralih ke ERM pencatatan berbasis teknologi yang masih perlu adaptasi, sehingga banyak pencatatan yang belum terekam dengan baik, adanya mutasi besar - besaran pimpinan rumah sakit, dimulai dari *lower manager*, *middle manager* dan *top manager* yang berlangsung secara bertahap dirasakan langsung dampaknya terhadap kinerja karyawan. Kurangnya pemberian motivasi di RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara kepada karyawan mengakibatkan turunnya kinerja pelayanan pada konsumen. Setiap pimpinan maupun manajer yang bertanggung jawab, perlu menyadari pentingnya memelihara serta meningkatkan kinerja para karyawan dengan memberikan tehnik-tehnik motivasi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan. RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara dituntut untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuannya. Beberapa fenomena yang terjadi terkait kinerja karyawan yang dihadapi RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara adalah masih rendahnya kinerja sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya, tidak meratanya sumber daya manusia yang ada baik tiap bidang dan bagian, ruangan/bangsas perawatan serta instalasi di RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara. Hilangnya semangat bertegur sapa sesama karyawan dengan standar soft skill yang berlaku. Dari survei dan pengamatan yang dilakukan di RSUD RA kartini Kabupaten Jepara memperlihatkan bahwa kinerja karyawan masih kurang baik. Hal ini terlihat masih belum optimalnya kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan banyaknya karyawan yang datang terlambat, kurangnya motivasi pencapaian visi dan misi rumah sakit oleh pemimpin baru kepada karyawan, masih kurangnya, tingkat disiplin kerja karyawan terkait jam kerja yang tidak tepat, pemakaian seragam kerja yang bervariasi yang tidak sesuai arahan. Untuk mencapai kinerja yang sesuai yang diharapkan tidaklah mudah, karena dipengaruhi oleh beberapa aspek diantaranya kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan masih banyak lainnya. Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian yang saya lakukan, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siti Khoriaty, (2022) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada rumah sakit Islam Pati. Berdasarkan tingkat absensi, dan penilaian kinerja

perawat berdasarkan indikator kualitas dan kuantitas karyawan badan layanan umum daerah RSUD R.A Kartini Kabupaten Jepara menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sesuai target rumah sakit, didukung dengan riset gap yang dapat berubah-ubah dari hasil penelitian terdahulu. Perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana upaya agar target yang ditetapkan oleh rumah sakit dapat tercapai, dan riset gap terselesaikan, bisa dikembangkan dalam pertanyaan penelitian

TELAAH LITERATUR

Kinerja Karyawan

Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2017) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2015) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2010) indikator kinerja karyawan merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi / unit kerja yang bersangkutan menunjukkan peningkatan. Menurut Mangkunegara (2002) indikator kinerja karyawan yaitu :

- a. Kualitas, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
- b. Kuantitas, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
- c. Ketepatan waktu yaitu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output dan dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Kerjasama yaitu diukur dari kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya baik secara vertikal maupun horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik.
- e. Kehadiran yaitu diukur dari kesediaan karyawan dalam memenuhi peraturan Perusahaan yang berkaitan dengan jumlah kehadiran dan jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu Perusahaan selama periode tertentu

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Feri *et al* (2020) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi, membangkitkan dan mengubah orang-orang atau karyawan dengan visi dan semangat untuk mencapai suatu tujuan dengan menyuntikkan antusiasme dan energi untuk menyelesaikan sesuatu. Pada tahun (1978) Burn mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, nilai-nilai kerja, pola kerja yang dipersepsikan bawahan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional

mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu :

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan
- b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi ;
- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat
- d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran
- e. Karisma, pemimpin menimbulkan kesan pada karyawan bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaan sehingga patut dihargai. Karisma dianggap sebagai pesona dan daya Tarik pribadi yang berkombinasi terhadap kemampuan luar biasanya untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan semangat. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

Motivasi Instrinsik

Menurut Sardiman (dalam Suwarno 2014) motivasi intrinsik adalah motif-motif yang aktivasinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu di dalam diri setiap individu. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpuaskan. Menurut Permana (2009) mengutip dari Nawawi memberikan pendapat bahwa motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan.

Indikator Motivasi Intrinsik

Menurut Sagir (2000) mengatakan bahwa indikator motivasi intrinsik antara lain:

1. Tantangan yaitu suatu perangsang untuk meningkatkan gairah kerja karyawan. Tantangan tersebut dapat berupa pekerjaan yang menantang, sehingga karyawan tidak merasa bosan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya berbagai tantangan biasanya akan menimbulkan gairah dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerja dan kepasan kerja.
2. Prestasi yaitu keberhasilan seorang karyawan yang dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya. Agar seorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja yang baik.
3. Tanggung jawab yaitu suatu beban pekerjaan yang diberikan kepada bawahan dan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi, sehingga bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri serta memahami dengan benar peran dan wewenangnya.
4. Penghargaan yaitu suatu pernyataan pengakuan dari pemimpin atas kinerja yang telah dicapai karyawan. Penghargaan merupakan perangsang kuat, untuk mendorong seseorang dalam mencapai tujuan. Besar kecilnya pengakuan dari pemimpin atas hasil kerja akan

memberikan kepuasan batin dibandingkan dengan penghargaan dalam bentuk materi.

5. Pengembangan yaitu suatu peluang bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaannya sehingga karyawan bisa mendapatkan pembelajaran dan pengetahuan untuk pengembangan diri.

Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dalam (Wibowo, 2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya mereka terima. Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil yang dilakukannya. Kepuasan kerja pegawai merupakan suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi. Menurut Luthans (2012) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Indikator kepuasan kerja

Menurut Luthans (dalam Rahayu 2020) indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Pengawasan yaitu bentuk penilaian karyawan atas manfaat dan aktivitas supervisi, secara umum dipahami bahwa dengan pengawasan yang ada melalui aktivitas supervise, karyawan akan merasa terbantu secara teknis dan merasa termotivasi sehingga kepuasan yang dirasakan karyawan akan terjaga.
2. Pekerjaan itu sendiri jika karyawan diberi tugas untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidangnya maka akan mengalami kesulitan sehingga pekerjaan yang dihasilkan tidak baik. Karyawan akan merasa puas jika pekerjaan yang dilakukan mempunyai

bentuk tanggung jawab, kepentingan, dan pekerjaan tersebut mempunyai prospek pertumbuhan bagi karyawan sebagai media pembelajaran.

3. Teman sekanor, merupakan faktor yang berhubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Jika karyawan merasa dihargai dalam lingkungan kerjanya yaitu dengan rekan kerjanya, maka sangat dimungkinkan kepuasan kerja akan meningkat.
4. Promosi (promotion), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Karyawan akan merasa puas apabila dalam pekerjaannya terdapat kesempatan promosi terbuka dengan luas. Akan tetapi, pengukuran variabel ini juga bergantung pada penilaian karyawan atas kesempatan promosi yang diberikan di tempat kerjanya dibandingkan dengan tuntutan maupun keinginan karyawan.
5. Gaji/upah, merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak. Penilaian kepuasan atas gaji ini sangat subjektif karena setiap karyawan mempunyai tuntutan gaji yang berbeda sesuai dengan beban hidupnya.

METODOLOGI PENELITIAN

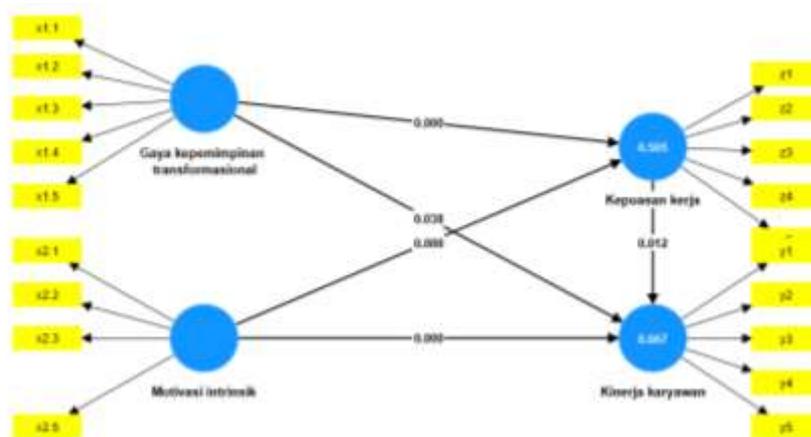
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mana menggunakan metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial, yang dijabarkan dalam beberapa komponen masalah, variabel dan indikator, dan setiap variabel yang ditentukan diukur dengan memberikan simbol-simbol angka. Populasi yang akan dijadikan objek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan badan layanan umum daerah di RSUD R,A Kartini Kabupaten Jepara, yang berjumlah 410 karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 203 karyawan dengan Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Non Probability Sampling* dan teknik pengambilan sampelnya yaitu *purposive sampling* Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisioner dan teknik analisis menggunakan Smart PLS.

Tujuan menggunakan Smart-PLS diantara lain adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, mengkonfirmasi teori serta dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten dimana variabel laten merupakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada uji *structural model (inner model)* menggunakan bantuan prosedur *Bootstrapping* dan *Blindfolding* dalam SMART PLS. Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Hasil pengujian PLS *Boostrepping* dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut :

Gambar 1 Hasil pengujian PLS *Boostrepping*



Pengaruh langsung (*direct effect*)

Pengaruh langsung / *direct effect* adalah pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya tanpa melalui perantaraan variabel lain. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari satu atau lebih variabel independen yang panahnya mengarah langsung ke variabel dependen. Besarnya pengaruh langsung dapat dilihat dari besarnya koefisien jalur yang ditunjukkan oleh output Smartpls pada tabel *path coficients*

yang dinyatakan sebagai *original sample* dan *P value*.

Tabel 3 Pengaruh langsung (*direct effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya kepemimpinan transformasional -> Kinerja karyawan	0.119	0.117	0.057	2.077	0.038
Motivasi intrinsik -> Kinerja karyawan	0.582	0.576	0.081	7.161	0.000
Gaya kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja	0.387	0.388	0.061	6.342	0.000
Motivasi intrinsik -> Kepuasan kerja	0.500	0.501	0.061	8.188	0.000
Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0.256	0.262	0.102	2.516	0.012

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 3 merupakan hasil uji hipotesis yang maknanya sebagai berikut:

1. Besarnya koefisien parameter untuk gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,119 yang berarti terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pula. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value* gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,038 < 0,05$ serta *t statistics* 2,077

- > 1,96 sehingga H1 terima atau yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan secara statistik.
2. Besarnya koefisien parameter untuk motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan sebesar 0,582 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik motivasi intrinsik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pula. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value* motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ serta *t statistics* 7,161 > 1,96 sehingga H2 terima atau yang berarti motivasi intrinsik berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan secara statistik.
 3. Besarnya koefisien parameter untuk gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,387 yang berarti terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja akan semakin meningkat pula. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value* gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ serta *t statistics* 6,342 > 1,96 sehingga H3 terima atau yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara statistik.
 4. Besarnya koefisien parameter untuk motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja sebesar 0,500 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik motivasi intrinsik maka kepuasan kerja akan semakin meningkat pula. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value* motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ serta *t statistics* 8,188 > 1,96 sehingga

H4 terima atau yang berarti motivasi intrinsik berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara statistik.

5. Besarnya koefisien parameter untuk kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,256 yang berarti terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pula. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ serta *t statistics* $2,516 > 1,96$ sehingga H5 terima atau yang berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan secara statistik.

Pengaruh tidak langsung khusus (*Specific indirect effect*)

Tabel 4 *Specific indirect effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0.099	0.102	0.044	2.262	0.024
Motivasi intrinsik -> Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0.128	0.134	0.059	2.159	0.031

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4 hasil analisis *Specific indirect effect* dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,099 yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan melalui kepuasan kerja akan semakin meningkat pula. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value* gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,024 < 0,05$ serta *t statistics* $2,262 > 1,96$ sehingga H_6 terima atau yang berarti pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara statistik.

Pengaruh tidak langsung Motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,128 yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang positif motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik motivasi intrinsik maka kinerja karyawan melalui kepuasan kerja juga semakin meningkat. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value* motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,031 < 0,05$ serta *t statistics* $2,159 > 1,96$ sehingga H_7 terima atau yang berarti pengaruh tidak langsung motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara statistik.

Hasil PLS-SEM harus memiliki kesalahan prediksi yang lebih rendah (RMSE atau MAE) daripada LM. Analisis PLS predict dapat dilihat pada tabel 4.15 sebagai berikut :

Tabel 5 Hasil *PLS predict*

	Q ² predict	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
z1	0.279	1.602	1.233	1.63	1.27
z2	0.267	1.614	1.231	1.649	1.262

z3	0.312	1.61	1.186	1.636	1.198
z4	0.299	1.636	1.243	1.682	1.292
z5	0.281	1.605	1.21	1.608	1.218
y1	0.383	1.736	1.325	1.804	1.366
y2	0.438	1.637	1.264	1.642	1.286
y3	0.385	1.891	1.498	1.939	1.506
y4	0.37	1.699	1.328	1.764	1.386
y5	0.465	1.635	1.263	1.686	1.314

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa semua hasil PLS-SEM memiliki kesalahan prediksi yang lebih rendah (dalam hal RMSE dan MAE) daripada LM (dalam RMSE dan MAE). Hal ini berarti semua item pengukuran variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan model pls yang diajukan mempunyai nilai RMSE dan MAE lebih rendah dari model LM (regresi linier) maka model PLS yang diajukan mempunyai kekuatan prediksi kuat.

Uji *Adjusted R²*

Tabel 6 Hasil *Adjusted R Square*

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan kerja	0.510	0.505
Kinerja karyawan	0.672	0.667

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik mempengaruhi kepuasan kerja memiliki hasil 0,505 yang dapat dijelaskan menggunakan persentase sebesar 50,5% sedangkan apabila gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,667 atau 66,7% serta sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

F Square

Selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, seorang peneliti hendaknya juga menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan Effect Size atau *f-square* (Wong, 2013). Nilai *f square* 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt dkk., 2017).

Tabel 7 Hasil F Square

	Kepuasan kerja	Kinerja karyawan
Gaya kepemimpinan transformasional	0.281	0.031
Motivasi intrinsik	0.47	0.646
Kepuasan kerja		0.098

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 7 dengan kriteria *F Square* > 0,35 adalah pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja dan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Efek sedang pada *F Square* antara 0,15 sd 0,35 adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan yang memiliki nilai *F Square* berada dalam rentang 0,02 sd 0,15 terbilang efek kecil yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh diabaikan tidak ada karena tidak ada yang mempunyai nilai *f square* < 0,02.

Goodness of Fit Model

Tabel 8 Hasil *Goodness of Fit Model*

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.057	0.057
d_ ULS	0.614	0.614
d_ G	0.242	0.242
Chi-square	275.769	275.769
NFI	0.86	0.86

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai SRMR adalah $0,057 < 0,1$ merujuk pada karin schermelleh *et al.*,(2003) apabila nilai SRMR < 0,1 maka masih

acceptabel. Model yang di ajukan cocok atau dekat dengan data empiris, hasil taksiran matrik korelasi model dekat dengan matrik korelasi data empiris.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, terdapat beberapa simpulan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Variabel Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pula.
2. Variabel Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi intrinsik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pula.
3. Variabel Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.
4. Variabel Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi intrinsik maka kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.
5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.
6. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja maka gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan juga semakin meningkat.
7. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja maka motivasi intrinsik dan kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan atau kekurangan. Adapun keterbatasan tersebut ialah pada nilai *F Square* yang efek ukuran besar dengan kriteria $F Square > 0,35$ adalah pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja

dan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Efek sedang pada *F Square* antara 0,15 sampai dengan 0,35 adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan yang memiliki nilai *F Square* berada dalam rentang 0,02 sampai dengan 0,15 terbilang efek kecil yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh diabaikan tidak ada karena tidak ada yang mempunyai nilai *f square* < 0,02. Selain itu penelitian ini termasuk Penelitian *case to case*, artinya setiap rumah sakit tidak memiliki hal yang sama (tidak bisa digeneralisasikan). Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan karena memiliki implikasi yang terbatas pada situasi-situasi tertentu. Sehingga, hasil penelitian tidak bisa digeneralisasi dalam pengaturan yang berbeda, pada wilayah atau kasus yang lebih luas. Tetapi hanya berlaku pada kasus yang diteliti saja. Pada variabel motivasi intrinsik terdapat indikator yang tidak valid sehingga membuat data penelitian kurang baik. Nilai *Adjusted R Square* untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik mempengaruhi kepuasan kerja memiliki hasil 0,505 yang dapat dijelaskan menggunakan persentase sebesar 50,5% sedangkan apabila gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,667 atau 66,7% serta sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian seperti kompensasi, kompetensi, beban kerja, lingkungan kerja, dll dalam mengukur kinerja karyawan badan layanan umum daerah di RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara.

DAFTAR PUSTAKA

- Adie E Yusuf, Suwarno. (2014). Pengembangan SDM. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Abdurrahmat, Fathoni. 2006. Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Rows
- Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisike-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior Edisi 12*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siti Kurnia Rahayu. 2010. *Perpajakan Indonesia : Konsep & Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sedarmayanti, 2010, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, penerbit: Mandar Maju. Bandung.
- Soeharsono Sagir. 2000. *Kesempatan Kerja Ketahanan Nasional Dan Pembangunan Manusia Seutuhnya*. Bandung: Alumn
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.