

**ARTIKEL**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA**  
**ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA**  
**SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERAWAT**  
**ASN RSUD DR. ABDUL AZIZ KOTA SINGKAWANG**  
**KALIMANTAN BARAT**

---

**OLEH :**  
**NURHANDAYANI**  
**NPM. 228020024**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS PASUNDAN**  
**BANDUNG**  
**2026**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja perawat di RSUD dr. Abdul Aziz. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan rumah sakit dan manajer keperawatan dapat mempergunakan hasil dari penelitian ini untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan memberikan intervensi secara tepat untuk meningkatkan kinerja perawat dalam memberikan pelayanan asuhan keperawatan khususnya di rumah sakit. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan menggunakan kuesioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan, Pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling*. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2025. Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja perawat cenderung kurang baik. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja perawat di RSUD dr. Abdul Aziz.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Perawat

## ***ABSTRACT***

*Nurses must be able to demonstrate good and high-quality performance in providing nursing services to patients in hospitals. This is a consequence of the public's demand for high-quality health services. This study aims to determine and analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on work motivation and its implications for nurse performance at Dr. Abdul Aziz Regional General Hospital. The results of this study are expected to provide input for hospital leaders and nursing managers to use the results of this study as material for consideration in determining and providing appropriate interventions to improve the performance of nurses in providing nursing care, especially in hospitals. The research method used was descriptive and verificative analysis. Data collection was conducted through interviews using questionnaires accompanied by observation and literature review techniques. Sampling was conducted using proportionate random sampling. Data collection in the field was carried out in 2025. Data analysis techniques used Path Analysis. The results of the study showed that in general, transformational leadership, organizational culture, work motivation, and nurse performance tended to be poor. There was a partial and simultaneous influence of transformational leadership and organizational culture on work motivation and its implications for nurse performance at Dr. Abdul Aziz Regional General Hospital.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Nurse Performance*

## **RINGKESAN**

Panalungtikan ieu boga tujuan pikeun nangtukeun sareng nganalisis pangaruh kapamingpinan transformasional sareng budaya organisasi kana motivasi damel sareng implikasina pikeun kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Abdul Aziz. Hasil panalungtikan ieu dipiharep tiasa masihan masukan pikeun pamimpin rumah sakit sareng manajer keperawatan, anu tiasa nganggo hasil panalungtikan ieu salaku pertimbangan dina nangtukeun sareng ngalaksanakeun intervensi anu pas pikeun ningkatkeun kinerja perawat dina nyayogikeun layanan perawatan keperawatan, khususna di rumah sakit. Métode panalungtikan anu dianggo nyaéta analisis deskriptif sareng verifikasi. Pangumpulan data nganggo wawancara nganggo angkét anu dibarengan ku téknik observasi sareng tinjauan literatur. Sampling anu dianggo nyaéta proporsional random sampling. Pangumpulan data di lapangan dilaksanakeun dina taun 2025. Téhnik analisis data nganggo analisis jalur. Hasil panalungtikan nunjukkeun yén, sacara umum, kapamingpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi damel, sareng kinerja perawat condong kirang optimal. Aya pangaruh parsial sareng simultan tina kapamingpinan transformasional sareng budaya organisasi kana motivasi damel sareng implikasina pikeun kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Abdul Aziz.

Kata Kunci: Kapamingpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Gawé, Kinerja Perawat

## PENDAHULUAN

Pembentukan Kota Singkawang didasarkan pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2001 tentang pembentukan Pemerintah Kota Singkawang (Lembaran Negara RI Nomor 4119). Kota tersebut Berada di disebelah Utara Provinsi Kalimantan Barat. Tahun 2024, jumlah penduduk Kota Singkawang adalah sebanyak 247,92 ribu jiwa dengan luas wilayahnya 50.402 Km<sup>2</sup> (BPS, 2022). Dalam melaksanakan kegiatan Pemerintahan Kota Singkawang dibantu oleh beberapa SKPD, salah satunya dari SKPD tersebut adalah RSUD dr. Abdul Aziz yang memberikan Pelayanan Publik khusus bidang Kesehatan bagi masyarakat Singkawang maupun masyarakat di wilayah sekitarnya.

RSUD dr. Abdul Aziz merupakan rumah sakit Pemerintah Kota Singkawang. Pihak manajemen rumah sakit terus melakukan pengembangan dan peningkatan sarana, prasarana dan SDM Rumah Sakit Abdul Aziz sehingga saat ini telah menunjukkan peningkatan terutama dari jumlah kunjungan dan animo masyarakat yang memilih Rumah Sakit Abdul Aziz sebagai tempat rujukan, berobat dan memeriksakan kesehatan mereka terutama dari daerah pecahan Kabupaten Sambas, dan saat ini RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang termasuk rumah sakit kelas B Non-Pendidikan.

Sejalan dengan peningkatan jumlah kunjungan masyarakat ke RSUD dr. Abdul Aziz, maka kebutuhan akan sumber daya manusia, khususnya tenaga keperawatan menjadi semakin besar dan pihak manajemen juga harus selalu berusaha mengembangkan kegiatan pelayanan baik dari segi sarana, prasarana hingga SDM agar apa yang diharapkan dapat tercapai. Hal tersebut sangat penting dikarenakan rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan merupakan organisasi yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi karena sumber daya manusia yang bekerja, terdiri dari multi disiplin dan berbagai jenis keahlian.

Rumah sakit adalah salah satu bentuk organisasi yang kegiatannya memberikan pelayanan berupa promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Hal tersebut sebagaimana disampaikan dalam Undang-undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, Pasal 29 huruf b menyebutkan bahwa rumah sakit wajib memberikan pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, anti diskriminasi dan efektif dengan mengutamakan kepentingan pasien sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit, kemudian pada Pasal 40 ayat (1) disebutkan bahwa dalam upaya peningkatan mutu pelayanan rumah sakit wajib dilakukan akreditasi secara berkala minimal tiga tahun sekali. Undangundang tersebut di atas akreditasi rumah sakit penting untuk dilakukan dengan alasan agar mutu dan kualitas diintegrasikan dan dibudayakan ke dalam sistem pelayanan di rumah sakit (Anggri et al., 2022).

Keberhasilan rumah sakit tergantung pada berbagai macam sumber daya yang dimilikinya, salah satunya SDM termasuk didalamnya perawat. Perawat sebagai salah satu tenaga kesehatan di rumah sakit memegang peranan penting dalam upaya mencapai tujuan pembangunan kesehatan.

Keberhasilan pelayanan kesehatan bergantung pada partisipasi perawat dalam memberikan asuhan keperawatan yang berkualitas bagi pasien. Hal ini terkait dengan keberadaan perawat yang bertugas selama 24 jam melayani pasien secara terus menerus, serta jumlah perawat yang mendominasi tenaga kesehatan di rumah sakit, yaitu berkisar 40–60%. Oleh karena itu, rumah sakit haruslah memiliki perawat yang berkinerja baik, mampu memberikan kepuasan pada pasien yang dilayani, dan juga memiliki komitmen atas ikatan kerja dengan rumah sakit dimana mereka bekerja. Secara keseluruhan, perawat rumah sakit merupakan elemen penting dalam memberikan pelayanan kesehatan berkualitas kepada pasien, sehingga keberadaan perawat yang berkualitas adalah keharusan.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

Terkait dengan keperawatan, pengelolaan tenaga keperawatan yang baik dapat dilihat dari tingkat kinerja tersebut. Tinggi rendahnya kinerja seorang perawat berpengaruh terhadap pencapaian keberhasilan rumah sakit, sehingga dapat dikatakan bahwa faktor yang mendorong kinerja perawat adalah kemampuan dari para perawat itu sendiri, yaitu sejauh mana para perawat bisa mengerjakan atau melakukan pekerjaan/tugas keperawatannya dengan baik dan benar.

Pengelolaan keperawatan telah diatur dalam sejumlah peraturan dan perundang-undangan. Undang-undang No. 38 tahun 2014 tentang Keperawatan menyatakan bahwa Pelayanan Keperawatan adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan yang didasarkan pada ilmu dan kiat keperawatan ditujukan kepada individu, keluarga, kelompok, atau masyarakat, baik sehat maupun sakit. Secara teknis, selanjutnya diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) Nomor 26 Tahun 2019 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2014 Tentang Keperawatan. Dalam menjalankan tugasnya sebagai pengelola Pelayanan Keperawatan sebagaimana dimaksud dalam PMK tersebut berwenang: melakukan pengkajian dan menetapkan permasalahan; merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi Pelayanan Keperawatan, dan mengelola kasus. Oleh karena itu, baik dalam Undang-undang maupun peraturan di bawahnya mengatur tentang cara meningkatkan kinerja perawat.

Begitu juga dengan sejumlah penelitian menunjukkan hasil adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat, seperti penelitian (Ady DJ & Harfa DJ, 2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja perawat berpengaruh terhadap kinerja perawat di RSUD Kabupaten Majene. Begitu juga penelitian (Suprobo et al., 2023) di RSUD Cilacap yang menyimpulkan

bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat RSUD Cilacap.

Penelitian yang mengkaji motivasi kerja yang dipengaruhi oleh budaya kerja dan kepemimpinan transformasional juga banyak dilakukan oleh sejumlah peneliti sebelumnya, diantaranya penelitian (Sudrajat, 2023), (Atijah & Bahri, 2021), dan (Djuraidi & Laily, 2020). Hasil-hasil penelitian tersebut juga terdapat perbedaan satu dengan lainnya, sehingga hal tersebut menunjukkan adanya *research gap*.

Terdapat sejumlah hal yang menjadi perlunya dilakukan penelitian ini, yaitu: (1) kinerja pegawai merupakan hal yang penting sebagai suatu standarisasi untuk meningkatkan *performa* bagi rumah sakit dalam rangka akreditasi rumah sakit; (2) hasil penelitian yang menunjukkan *research gap* memberi peluang bagi peneliti untuk mencari bentuk kepemimpinan transformasional yang tepat, budaya kerja, dan motivasi kerja dan alasan untuk meningkatkan kinerja perawat di rumah sakit; dan (3) hal yang baru dari penelitian ini adalah bahwa kinerja pegawai dikaji berdasarkan ketiga variabel sekaligus sebagai pengembangan dari penelitian lain sebelumnya.

Berdasarkan uraian dan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang”**.

## **Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

### **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kinerja Perawat
  - a. Masih adanya keluhan dari pasien terkait pelayanan kesehatan, misalnya ketidak ramahan perawat terhadap pasien BPJS.
  - b. Kualitas kerja (*quality of work*) perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang masih di bawah rata-rata.
  - c. *Promptness* perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang masih di bawah rata-rata.
2. Kepemimpinan Transformasional
  - a. Kemampuan analitis perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang masih dibawah rata-rata.
  - b. Kemampuan dalam berkomunikasi perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang juga masih dibawah rata-rata.
  - c. Masih terdapat perawat di RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang yang kurang memiliki keberanian dalam mengambil keputusan dan mengeksekusi dari keputusan yang dibuat.
3. Budaya Kerja
  - a. Inovasi perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang dalam pekerjaan dan perhatian terhadap detail masih di abwah rata-rata.

- b. Masih adanya perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang yang kurang memperhatikan hal-hal detil juga masih di bawah rata-rata, ditunjukkan dari kebiasaan mencuci tangan sebelum dan setelah melaksanakan pekerjaan yang belum sesuai aturan yang ditetapkan pihak rumah sakit.
- 4. Motivasi Kerja
  - a. Masih ada ketidakpuasan yang mereka rasakan para perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, diantaranya: pimpinan kurang mendengarkan pendapatnya, instruksi kurang jelas, dan penghargaan prestasi tidak ada.
  - b. Ketekunan perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang masih di bawah rata-rata.
  - c. Masih terdapat perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang yang kurang memiliki sikap pantang menyerah dalam melaksanakan pekerjaan.
  - d. Masih terdapat perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang yang kurang bekerja keras.
  - e. Masih terdapat perawat RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang yang kurang memiliki tanggung jawab terhadap dirinya dalam melaksanakan pekerjaan.

### Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1. Bagaimana deskripsi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
- 2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap motivasi kerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
- 3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
- 4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap motivasi kerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
- 5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
- 6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja perawat ASN melalui motivasi kerja pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.

### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Deskripsi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap motivasi kerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja perawat ASN melalui motivasi kerja pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat.

### **Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini memiliki kegunaan, baik teoretis maupun praktis, yaitu :

#### **Kegunaan secara Teoretis**

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat berguna bagi perkembangan Ilmu Manajemen dalam bidang rumah sakit khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja perawat ASN.

#### **Kegunaan secara Praktis**

Secara praktis, kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi penulis dalam meningkatkan wawasan pengetahuan dalam bidang manajemen rumah sakit, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Bagi RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangsih pemikiran, ide, dan upaya solutif guna mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan manajemen rumah sakit, khususnya mengenai aspek kinerja perawat, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional.
3. Bagi Perawat  
Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi para perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat untuk meningkatkan kinerjanya, memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja, memiliki kepemimpinan transformasional yang baik, dan melaksanakan budaya organisasi dengan baik.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lainnya untuk melakukan pengembangan agar semakin memperkaya ragam penelitian manajemen, khususnya manajemen rumah sakit.

## **KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

### **Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia yang dominan di seluruh rumah sakit adalah perawat yang meliputi dokter, perawat, tenaga teknis medis, dan lain-lain. Mereka merupakan petugas yang senantiasa siap selama 24 jam memberikan layanan kesehatan di rumah sakit. Peran perawat di rumah sakit memiliki peran penting. Oleh karena itu, dalam (*Undang-Undang No. 38 Tahun 2014 Tentang Keperawatan*, 2014) diatur mengenai tenaga perawat sebagai tenaga inti dalam pengelolaan rumah sakit.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional adalah bentuk atau gaya yang diterapkan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya pegawai/karyawan untuk mencapai kinerja dan tujuan perusahaan yang diinginkan, yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Delti, 2015). kepemimpinan transformasional dapat diukur berdasarkan indikator: (1) kemampuan analitis, (2) keterampilan berkomunikasi, (3) keberanian, (4) kemampuan mendengar, dan (5) ketegasan.

Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi tersebut. Hal tersebut dikarenakan dapat memicu dan mendorong motivasi kerja yang kuat. Motivasi kerja adalah dorongan bagi seseorang perawat agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh guna mencapai tujuan tertentu mulai tujuan pribadi perawat tersebut sampai akhirnya pencapaian tujuan perusahaan (rumah sakit), yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Putri & Kasmiruddin, 2025), motivasi kerja dapat diukur berdasarkan indikator: (1) Ketahanan atau ketekunan dalam mengerjakan tugas; (2) Tidak menyukai keberhasilan karena suatu kebetulan; dan (3) Memiliki tanggungjawab pribadi terhadap kinerjanya.

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, seperti penelitian yang ditunjukkan oleh Rosmalia et al. (2024), Demirhan et al. (2020), dan penelitian lainnya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat ditetapkan hipotesis bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkat motivasi kerja perawat ASN pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan bagi seseorang perawat agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh guna mencapai tujuan tertentu mulai tujuan pribadi perawat tersebut sampai akhirnya pencapaian tujuan perusahaan (rumah sakit), yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Putri & Kasmiruddin, 2025), motivasi kerja dapat diukur berdasarkan indikator: (1) Ketahanan atau ketekunan dalam mengerjakan tugas; (2) Tidak menyukai keberhasilan karena suatu kebetulan; dan (3) Memiliki tanggungjawab pribadi terhadap kinerjanya.

Motivasi kerja perawat sangat penting dalam keberlangsungan pelayanan kesehatan di rumah sakit. Hal tersebut tentunya dapat terwujud jika budaya organisasi mendukungnya. Budaya organisasi adalah sistem didalam organisasi, perusahaan dan instansi yang memiliki nilai dan juga karakter yang harus dipatuhi oleh anggota yang berada didalamnya, yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2013), budaya organisasi dapat diukur berdasarkan indikator: (1) Orientasi pada hasil; (2) Orientasi individu (orang); (3) Orientasi tim; (4) Keagresifan; (5) Inovasi; (6) Perhatian terhadap detail (rinci); dan (7) Stabilitas (Kemantapan).

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sefnedi et al. (2023), Bandara et al. (2021), dan penelitian lainnya. Dari hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat ditetapkan hipotesis bahwa semakin baik budaya organisasi, maka akan semakin meningkat motivasi kerja perawat ASN pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian sebelumnya mengemukakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hal tersebut sesuai dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Irianto & Bernarto (2023) dan Rahman & Mas'ud (2022). Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat ditetapkan hipotesis bahwa semakin baik budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkat motivasi kerja perawat ASN pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang.

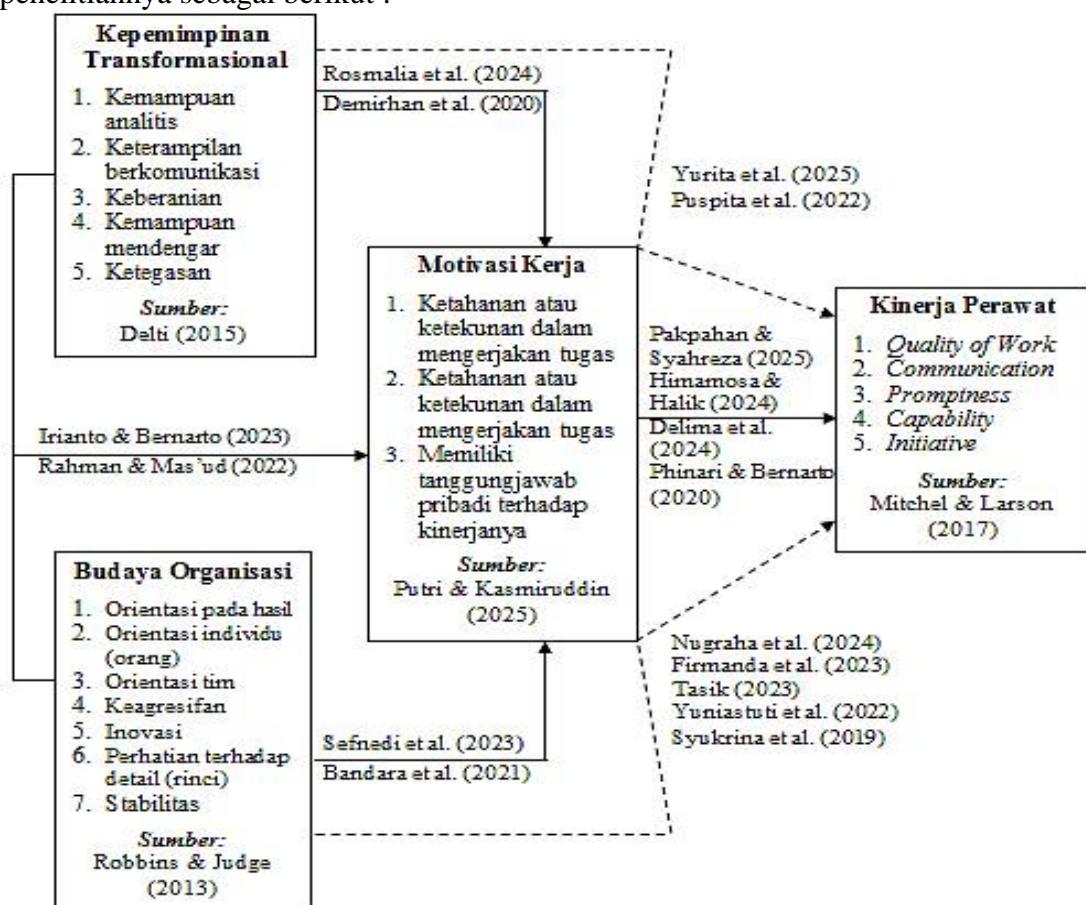
### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat**

Sejumlah ahli telah banyak mengemukakan pendapatnya mengenai arti dari kinerja, seperti yang dikemukakan oleh (Rivai & Fawzi, 2019), (Mangkunegara, 2021), dan lain-lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja perawat ASN adalah kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kinerja alami atau yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Untuk mengukur kinerja perawat dapat dilakukan berdasarkan dimensi/indikator yang dikemukakan oleh (Mitchel & Larson, 2017) mengemukakan dimensi kinerja (*performance*), yaitu: (1) kualitas hasil kerja (*quality of work*); (2) kemampuan (*capability*); (3) prakarsa/inisiatif (*initiative*); (4) komunikasi (*communication*), dan (5) ketepatan waktu (*promptness*).

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional atau Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Perawat**

Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, atau motivasi kerja terhadap kinerja. Bahkan terdapat sejumlah penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja, seperti penelitian Yurita et al. (2025) dan Puspita et al. (2022). Juga penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja, seperti penelitian Nugraha et al. (2024), Firmanda et al. (2023), Tasik (2023), Yuniautti et al. (2022), dan Syukrina et al. (2019). Dengan demikian, dapat ditetapkan hipotesis bahwa semakin baik budaya organisasi atau kepemimpinan transformasional, maka akan semakin kuat pula motivasi kerja, sehingga berdampak pada semakin baik pula kinerja perawat ASN pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka paradigma penelitiannya sebagai berikut :



**Gambar;**  
**Paradigma Penelitian**

## **Hipotesis Penelitian**

(Sugiyono, 2020) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh memalui pengumpulan data atau kuesioner.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti terdahulu di atas, maka hipotesis yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap motivasi kerja.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan terhadap motivasi kerja.
4. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat.
5. Terdapat pengaruh motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja perawat.

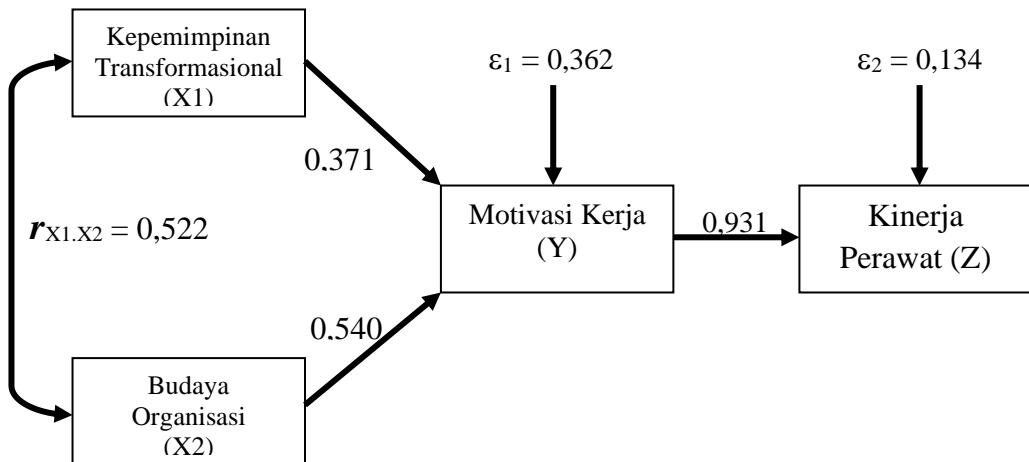
## **III. METODOLOGI PENELITIAN**

Tipe penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif yang mempunyai tujuan untuk menunjukkan hubungan antar variabel, menguji teori, mencari generalisasi yang mempunyai nilai prediktif (Sugiyono, 2020). Teori merupakan kerangka dalam penelitian kuantitatif yang melandasi perumusan masalah atau pertanyaan, pengembangan hipotesis, pengujian data, dan pembuatan kesimpulan. Posisi dan peran teori dalam penelitian kuantitatif direfleksikan dalam hasil penelitian yang berupa dukungan atau penolakan terhadap teori (Sugiyono, 2020). Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analitik-deskriptif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Secara Simultan**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah diuraikan pada hipotesis, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat ASN. Hasil analisis dari masing-masing variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (Y) dan Kinerja Perawat ASN (Z) dapat dilihat pada Gambar di bawah ini :



**Gambar :**  
**Model Full Analisis Jalur**

**a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Secara Parsial Terhadap Motivasi Kerja**

Besarnya pengaruh parsial dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 24,22%.

Berdasarkan teori perilaku organisasi, kepemimpinan transformasional perawat di rumah sakit berfokus pada menginspirasi dan memotivasi staf perawat untuk mencapai potensi tertinggi mereka serta mendorong perubahan positif dan inovasi dalam lingkungan perawatan kesehatan. Secara ringkas, teori perilaku organisasi menekankan bahwa pemimpin transformasional perawat tidak hanya mengelola tugas harian, tetapi juga mengangkat moralitas, motivasi, dan potensi perawat ke tingkat yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memajukan organisasi rumah sakit secara keseluruhan

Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk atau gaya yang diterapkan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya pegawai/karyawan untuk mencapai kinerja dan tujuan perusahaan yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional perawat di rumah sakit merupakan gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi tim perawat untuk mencapai potensi penuh mereka, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan meningkatkan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan. Gaya ini melibatkan pemimpin yang memberikan visi yang jelas, mendorong inovasi melalui stimulasi intelektual, menawarkan dukungan individu, dan menjadi panutan ideal, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kinerja perawat.

Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi tersebut. Hal tersebut dikarenakan dapat memicu dan mendorong motivasi

kerja yang kuat. Motivasi kerja adalah dorongan bagi seseorang perawat agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh guna mencapai tujuan tertentu mulai tujuan pribadi perawat tersebut sampai akhirnya pencapaian tujuan perusahaan (rumah sakit), yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Putri & Kasmiruddin, 2025), motivasi kerja dapat diukur berdasarkan indikator: (1) Ketahanan atau ketekunan dalam mengerjakan tugas; (2) Tidak menyukai keberhasilan karena suatu kebetulan; dan (3) Memiliki tanggungjawab pribadi terhadap kinerjanya.

Menurut Robbins (2016) bahwa salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Teori tersebut sejalan dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat ASN. Penelitian ini sejalan dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, seperti penelitian yang ditunjukkan oleh Rosmalia et al. (2024), Demirhan et al. (2020), dan penelitian lainnya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkat motivasi kerja perawat ASN pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang.

**b. Pengaruh Budaya Organisasi Secara Parsial Terhadap Motivasi Kerja**

Besarnya pengaruh parsial dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39,62%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ditunjukkan perawat maka akan meningkatkan motivasi kerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz.

Berdasarkan teori perilaku organisasi, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja perawat. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan norma yang menjadi acuan perilaku perawat, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat motivasi mereka dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan, teori perilaku organisasi memandang bahwa budaya organisasi adalah alat manajemen yang penting untuk membentuk lingkungan kerja yang kondusif, di mana nilai-nilai bersama dan norma-norma yang disepakati dapat memupuk motivasi intrinsik dan ekstrinsik perawat, yang esensial untuk pelayanan kesehatan yang efektif dan berkualitas.

Motivasi kerja adalah dorongan bagi seseorang perawat agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh guna mencapai tujuan tertentu mulai tujuan pribadi perawat tersebut sampai akhirnya pencapaian tujuan perusahaan (rumah sakit), yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Putri & Kasmiruddin, 2025), motivasi kerja dapat diukur berdasarkan indikator: (1) Ketahanan atau ketekunan dalam mengerjakan tugas; (2) Tidak menyukai keberhasilan karena suatu kebetulan; dan (3) Memiliki tanggungjawab pribadi terhadap kinerjanya.

Motivasi kerja perawat sangat penting dalam keberlangsungan pelayanan kesehatan di rumah sakit. Hal tersebut tentunya dapat terwujud jika budaya organisasi mendukungnya. Budaya organisasi adalah sistem didalam organisasi, perusahaan dan instansi yang memiliki nilai dan juga karakter yang harus dipatuhi oleh anggota yang berada didalamnya, yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2013).

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sefnedi et al. (2023), Bandara et al. (2021), dan penelitian lainnya. Dari hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka akan semakin meningkat motivasi kerja perawat ASN pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang.

### c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara Simultan Terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh total atau pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah sebesar 63,84%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 36,16%. Variabel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi motivasi kerja diantaranya adalah lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi, dan lain-lain. 63,84% pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja yang lebih dominan adalah pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 39,62% dibandingkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja yang hanya 24,22%.

Hubungan teoritis kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan motivasi kerja dalam perilaku organisasi adalah saling memengaruhi. Kepemimpinan transformasional dan

budaya organisasi tidak berdiri sendiri; keduanya saling memengaruhi. Gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dapat membantu membentuk budaya organisasi yang ideal. Hasil akhir dari motivasi yang tinggi adalah peningkatan kinerja. Perawat di rumah sakit yang termotivasi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat cenderung lebih produktif, loyal, dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengemukakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hal tersebut sesuai dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Irianto & Bernarto (2023) dan Rahman & Mas'ud (2022).. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkat motivasi kerja perawat ASN pada RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang

### **1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz**

Motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja perawat ASN sebesar 93,1%. Sedangkan sisanya sebesar 13,4% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan teori perilaku organisasi, motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja perawat. Semakin tinggi motivasi kerja perawat, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan, dan sebaliknya. Secara umum, perilaku organisasi memandang motivasi sebagai pendorong utama sikap dan perilaku positif dalam bekerja. Perawat yang termotivasi akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas utama mereka, yaitu menyelenggarakan pelayanan medis yang berkualitas, yang pada akhirnya berdampak positif pada citra dan keberhasilan organisasi rumah sakit secara keseluruhan. Tanpa motivasi yang memadai, perawat tidak akan memberikan upaya terbaiknya, dan kinerja organisasi akan kurang efisien dan efektif.

Sejumlah ahli telah banyak mengemukakan pendapatnya mengenai arti dari kinerja, seperti yang dikemukakan oleh (Rivai & Fawzi, 2019), (Mangkunegara, 2021), dan lain-lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja perawat adalah kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kinerja alami atau yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Untuk mengukur kinerja perawat dapat dilakukan berdasarkan dimensi/indikator yang dikemukakan oleh (Mitchel &

Larson, 2017) mengemukakan dimensi kinerja (*performance*), yaitu: (1) kualitas hasil kerja (*quality of work*); (2) kemampuan (*capability*); (3) prakarsa/inisiatif (*initiative*); (4) komunikasi (*communication*), dan (5) ketepatan waktu (*promptness*). Penelitian-penelitian sebelumnya sudah banyak yang meneliti mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja seperti penelitian Pakpahan & Syahreza (2025), Himamosa & Halik (2024), Delima et al. (2024), Phinari & Bernarto (2020), dan penelitian lainnya. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

1. Deskripsi dari kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, Kalimantan Barat adalah sebagai berikut:
  - a. Kepemimpinan transformasional di RSUD dr. Abdul Aziz diinterpretasikan dalam kriteria cenderung kurang baik. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata variabel kepemimpinan transformasional sebesar 2,90 yang berarti kepemimpinan transformasional di RSUD dr. Abdul Aziz diinterpretasikan dalam kriteria cenderung kurang baik. Apabila dibandingkan antara dimensi, maka dimensi keberanian memberikan gambaran yang paling baik sedangkan dimensi kemampuan analitis memberikan gambaran yang paling rendah.
  - b. Budaya organisasi di RSUD dr. Abdul Aziz diinterpretasikan dalam kriteria cenderung kurang baik. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata variabel budaya organisasi sebesar 2,92, yang berarti budaya organisasi di RSUD dr. Abdul Aziz diinterpretasikan dalam kriteria cenderung kurang baik. Apabila dibandingkan antara dimensi, maka dimensi berorientasi pada hasil memberikan gambaran yang paling baik sedangkan dimensi perhatian terhadap detail (rinci) memberikan gambaran yang paling rendah.
  - c. Motivasi kerja perawat di RSUD dr. Abdul Aziz dalam kriteria cenderung kurang baik yang terlihat dari nilai persentase yang menyatakan cenderung kurang baik ada sebesar 2,85. Apabila dibandingkan antara dimensi, maka dimensi para perawat memiliki tanggungjawab pribadi terhadap kinerjanya gambaran yang paling baik sedangkan dimensi para perawat tidak menyukai keberhasilan karena suatu kebetulan memberikan gambaran yang paling rendah.
  - d. Kinerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz diinterpretasikan dalam kriteria cenderung kurang baik. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata variabel kinerja perawat ASN sebesar 2,96, yang berarti kinerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz diinterpretasikan dalam kriteria cenderung kurang baik. Apabila dibandingkan antara dimensi, maka dimensi *communication* (komunikasi) memberikan

gambaran yang paling baik sedangkan dimensi *initiative* (inisiatif) memberikan gambaran yang paling rendah.

2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 24,22%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik Kepemimpinan transformasional yang dirasakan perawat ASN, maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39,62%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ditunjukkan perawat maka akan meningkatkan Motivasi kerja perawat di RSUD dr. Abdul Aziz.
4. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja perawat di RSUD dr. Abdul Aziz. Besarnya pengaruh secara bersama-sama (simultan) kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah sebesar 63,84%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 36,16%. Variabel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi motivasi kerja diantaranya adalah lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi, dan lain-lain.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat ASN RSUD dr. Abdul Aziz. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat ASN sebesar 93,1%. Sedangkan sisanya sebesar 13,4% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat ASN adalah sangat kuat.
6. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berimplikasi terhadap kinerja perawat ASN di RSUD dr. Abdul Aziz. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional atau budaya organisasi terhadap kinerja perawat ASN secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 10,46%. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional atau budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan berimplikasi terhadap kinerja perawat ASN.

### **Rekomendasi**

1. Kepemimpinan transformasional di rumah sakit menjadi baik, terutama untuk meningkatkan mutu layanan, motivasi perawat, dan kepuasan pasien, yaitu sebagai berikut:

- a. Pimpinan rumah sakit (direktur, kepala ruangan) perlu menjadi role model dalam disiplin kerja, etika profesi, komunikasi, dan kepatuhan SOP/standar keselamatan pasien. Ketika pemimpin konsisten memberi contoh, staf akan lebih mudah percaya, patuh, dan loyal.
  - b. Pemimpin harus menyampaikan visi layanan yang mudah dipahami dan terasa relevan, misalnya “*zero harm*”, pelayanan humanis, dan respons cepat. Motivasi tidak cukup dengan instruksi, tetapi perlu narasi tujuan bersama, seperti mengaitkan pekerjaan perawat dengan dampak langsung pada keselamatan dan kesembuhan pasien.
2. Manajemen RSUD dr. Abdul Aziz hendaknya mengatasi kurangnya kemampuan analitis perawat di rumah sakit memerlukan pendekatan yang komprehensif, meliputi pelatihan, bimbingan, dan umpan balik. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah:
  - a. Memberikan ksempatan kepada para perawatnya untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, baik itu melalui kursus dan sertifikasi khusus atau pendidikan *best practice* melalui bukti terkini dalam asuhan keperawatan.
  - b. Memberikan bimbingan dan umpan balik. Perawat senior atau manajer perawat dapat memberikan bimbingan (*coaching*) dan konseling kepada perawat junior. Ini termasuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan teratur mengenai tindakan klinis yang diambil.
3. Manajemen RSUD dr. Abdul Aziz hendaknya memperhatikan hal-hal yang sangat dibutuhkan oleh para perawat guna meningkatkan budaya organisasinya di rumah sakitnya. Misalnya, pihak manajemen harus mampu Mengatasi kurangnya perhatian terhadap detail perawat di rumah sakit memerlukan pendekatan multi-sisi, yang melibatkan aspek manajemen dan lingkungan kerja. Cara yang bisa dilakukan diantaranya:
  - a. Standardisasi proses kerja, yaitu: memastikan semua perawat memahami dan mengikuti protokol serta pedoman asuhan keperawatan yang telah ditetapkan. Hal ini meminimalkan variasi dan potensi kesalahan akibat kelalaian. Juga, menekankan pada pentingnya dokumentasi yang rinci dan tepat waktu. Dokumentasi yang baik tidak hanya merupakan keharusan hukum, tetapi juga alat komunikasi penting antar staf medis untuk memastikan kesinambungan perawatan.
  - b. Peningkatan lingkungan kerja, yaitu: mengurangi beban, kerja karena beban kerja yang berlebihan dan kelelahan dapat menyebabkan kurangnya perhatian. Manajemen rumah sakit perlu memastikan rasio perawat-pasien yang optimal. Cara lainnya adalah melalui dukungan atasan dan rekan kerja, karena lingkungan kerja yang suportif, di mana atasan dan rekan kerja memberikan

- bimbingan dan bantuan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan fokus perawat.
4. Motivasi kerja yang tinggi adalah modal penting bagi para perawat yang tidak menyukai keberhasilan karena suatu kebetulan. Cara yang bisa dilakukan adalah:
    - a. Memberikan penghargaan. Hal tersebut akan mendorong perawat bekerja secara perfeksionis, karena para perawat cenderung menghargai hasil yang dicapai melalui kerja keras, perencanaan matang, dan keahlian, bukan karena faktor keberuntungan atau kebetulan.
    - b. Memberikan motivasi kerja dan menanamkan tanggung jawab. Perawat yang motivasi kerja yang tinggi, bertanggung jawab penuh atas tindakannya, dan ingin hasil kerja yang optimal. Keberhasilan yang dianggap kebetulan mungkin tidak memberikan kepuasan kerja yang sama dengan keberhasilan yang jelas berasal dari kompetensinya.
    - c. Mendorong untuk berinovasi. Para perawat terus didorong untuk berinovasi melalui menemukan metode perawatan yang lebih baik dan dapat diandalkan, bukan mengandalkan faktor di luar kendalinya.
  5. Untuk meningkatkan kinerja perawat ASN pihak RSUD dr. Abdul Aziz, maka sebagaimana hasil penelitian adalah dengan meningkatkan inisiatif perawat ASN di rumah sakit. Hal tersebut memerlukan kombinasi pendekatan manajerial, lingkungan kerja yang supotif, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Cara yang dapat dilakukan adalah:
    - a. Pemberdayaan dan otonomi. Para perawat hendaknya diberikan otonomi untuk membuat keputusan klinis dalam lingkup praktiknya. Melibatkannya dalam komite rumah sakit, seperti komite keselamatan pasien atau staf, membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi. Juga, melalui pemberian kepercayaan perawat dengan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar untuk mendorong rasa kepemilikan dan inisiatif.
    - b. Komunikasi terbuka dan kolaborasi. Yaitu, dengan memastikan ada jalur komunikasi yang jelas dan transparan antara staf perawat dan pimpinan. Adakan forum komunikasi rutin, seperti rapat umum, untuk mendiskusikan masalah dan saran. Selain itu, berikan promosikan kerja tim yang efektif dengan tim kesehatan lain (dokter, apoteker, dan yang lainnya).
  6. Penelitian ini baru sebagian faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja perawat ASN. Jika dilihat dari epsilonnya (terutama faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja) masih cukup besar, maka perlu dilibatkan variabel-variabel lain, seperti: lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi, dan lain-lain. Faktor tersebut dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti berikutnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aditama, T.Y. 2010. Manajemen Administrasi Rumah Sakit. Edisi kedua. Jakarta: UI Press.
- Andhansari, P., Nawazirul Lubis, dan Andi Wijayanto. 2012. Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan terhadap Nilai Pelanggan. Jurnal Manajemen. Vol 10. No. 9 hal 3-8.
- Arikunto, Suharsimi. 2011. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi VII. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Barnes, James G. 2010. *Secrets of Customer Relationship Management: it's All About How You Make Them Feel*. McGraw-Hill: New York.
- Cole, M. A. 2010. *Sustainable Development and Environmental Kuznets Curves: An Examination of The Environmental Impact of Economic Development*. Sust. Dev. 7, 87-97.
- Cooper,P.D. 2011. *Health Care Marketing : a Foundation for Managed Quality*. Gaithersburg, Maryland : Aspen Publisher. Inc : 1-331.
- Dube et. al. 2010, *Adapting the QFD Approach to Extended Service Transactions*, Production and Operations Management, 8, 301-317.
- Fecikova, I. 2010, "An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction", *The TQM Magazine*, Vol.16, No.1, pp. 57-66.
- Gould and Williams. 2009, "The Impact of Employee Performance Cues on Guest Loyalty, Perceived Value and Service Quality", *The Service Industries jurnal*, 19,3:ABI/INFORM Global P.97
- Gronroos, Christian, 2010, The Perceived Service Quality Concept a Mistake ? *Journal of Managing Service Quality*, Vol. 11. No. 3, pp 150-152, MCB University Press, London.
- Hardiman, A. 2013. Rumah Sakit Indonesia Belum Siap Bersaing. Melalui <http://www.kompas.com/kompas-cetakr/0412/22/humaniora1455html-4k.4/21/04>.
- Kandampully, J., dan Dwi Suhartanto, 2010. Customer Loyalty in the Hotel Industri : the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 346-351.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2016. *Marketing Management*. 15<sup>th</sup> edition. England : Pearson Education.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong., 2010, *Principles Of Marketing*, 14th Edition, PrenticeHall Pearson, USA.