

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN RUMAH SAKIT

Erdayan Muhlishulamal¹, Sofa Parihah Nurasih²

¹Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, Bandung, Indonesia

²Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, Bandung, Indonesia

erdayanm28@gmail.com¹, sofa.parihah.n@umbandung.ac.id²

Abstract

This research investigates the impact of transformational leadership approaches and organizational culture on workforce productivity within the nursing division of Rumah Sakit (RS) Rumah Sehat Terpadu (RST) Dompot Dhuafa Bogor. The investigation utilized quantitative methodology incorporating descriptive and verification approaches, encompassing 126 respondents from a population of 185 nursing personnel. Data gathering implemented structured questionnaires employing a 5-point Likert scale, whereas data examination applied multiple linear regression methodologies. The results demonstrated that transformational leadership exhibited a positive and meaningful influence on workforce productivity contributing 32.1%, while organizational culture provided 20.9% contribution. Concurrently, both variables meaningfully affected workforce productivity with a combined contribution of 53.1%. The idealized influence dimension achieved the highest score in transformational leadership, while team orientation became the most prominent feature of organizational culture. Workforce productivity displayed satisfactory performance comprehensively, especially in work enthusiasm aspects. The investigation concludes that optimal leadership practices and supportive organizational culture represent essential factors in enhancing nursing productivity. Organizations must concentrate on reinforcing transformational leadership development initiatives and fostering employee-centered cultural practices to maximize workforce performance in healthcare environments.

Keywords: transformational leadership; organizational culture; employee productivity; nursing division; hospital

Abstrak

Studi ini menganalisis dampak pendekatan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi pada produktivitas karyawan di Divisi Keperawatan Rumah Sakit (RS) Rumah Sehat Terpadu (RST) Dompot Dhuafa Bogor. Strategi riset mengaplikasikan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif, melibatkan 126 responden dari populasi 185 tenaga keperawatan. Pengumpulan data dijalankan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 1-5, sementara analisis data mengimplementasikan teknik regresi linear berganda. Temuan riset memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dan bermakna pada produktivitas karyawan dengan kontribusi sebesar 32,1%, sedangkan budaya organisasi memberikan kontribusi 20,9%. Secara bersamaan, kedua variabel memberikan pengaruh bermakna pada produktivitas karyawan dengan kontribusi gabungan sebesar 53,1%. Dimensi pengaruh ideal memperoleh skor tertinggi dalam kepemimpinan transformasional, sedangkan orientasi tim menjadi aspek terkuat dalam budaya organisasi. Produktivitas karyawan memperlihatkan kinerja baik secara keseluruhan, terutama pada dimensi semangat kerja. Riset menyimpulkan bahwa praktik kepemimpinan yang optimal serta budaya organisasi yang mendukung merupakan faktor penentu penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga keperawatan. Organisasi perlu fokus pada penguatan program pengembangan kepemimpinan transformasional dan membangun praktik budaya yang berorientasi pada karyawan guna mengoptimalkan kinerja tenaga kerja di lingkungan pelayanan kesehatan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; budaya organisasi; produktivitas karyawan; divisi keperawatan; rumah sakit

PENDAHULUAN

Dinamika globalisasi yang semakin kompleks menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dalam mempertahankan daya saing di pasar. Salah satu aspek fundamental yang menentukan keberlangsungan dan kemajuan organisasi adalah dengan mengolah sumber daya manusia secara maksimal. Dessler (2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses komprehensif meliputi akuisisi, pengembangan, evaluasi, dan kompensasi karyawan, serta memprioritaskan aspek hubungan kerja, keselamatan, serta keadilan. Dalam konteks era globalisasi saat ini, manajemen SDM menjadi semakin strategis dan krusial bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia menjadi lebih kompleks pada sektor pelayanan kesehatan, khususnya rumah sakit. Armstrong (2021) menekankan bahwa manajemen SDM yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, terutama melalui integrasi praktik-praktik manajemen SDM dengan strategi bisnis organisasi. Dalam konteks rumah sakit, kompleksitas ini semakin meningkat karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kesehatan dan keselamatan pasien. Mathis dan Jackson (2019) menjelaskan bahwa manajemen SDM di rumah sakit tidak hanya menekankan pada administrasi kepegawaian, namun juga pada pengembangan strategi efektif guna memungkinkan pencapaian tujuan organisasi melalui sumber daya manusia yang kompeten.

Tenaga keperawatan memiliki peran vital dalam sistem pelayanan kesehatan karena berhubungan secara langsung dengan para pasien selama 24 jam dan menjadi bagian integral dari proses penyembuhan. Produktivitas tenaga keperawatan tidak semata-mata berdampak terhadap efisiensi operasional rumah sakit, namun juga secara spontan mempengaruhi kualitas perawatan dan

keselamatan pasien. Marquis dan Huston (2021) mengemukakan bahwa produktivitas tenaga keperawatan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kebijakan sumber daya manusia.

Gaya kepemimpinan transformasional dipandang efektif dalam konteks pelayanan kesehatan karena kemampuannya dalam memotivasi, menginspirasi, serta mengembangkan staf untuk mencapai kinerja terbaik. Pemimpin dengan gaya transformasional dapat menciptakan visi secara jelas dan mendorong inovasi dalam pelayanan kesehatan, yang sangat diperlukan di tengah dinamika perubahan sistem kesehatan yang terus berkembang. Selain kepemimpinan, budaya organisasi menjadi faktor determinan dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi tenaga kesehatan. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pedoman perilaku dan menciptakan rasa memiliki di antara staf, yang selanjutnya dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas kerja.

Buchbinder dan Shanks (2022) menyatakan bahwa manajemen SDM di rumah sakit memiliki tantangan unik karena kebutuhan untuk menyeimbangkan kebutuhan pasien, staf profesional, dan kendala anggaran. Mereka menekankan pentingnya memperhatikan kesejahteraan tenaga kesehatan untuk memastikan kualitas pelayanan optimal kepada pasien. Interaksi antara kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dapat menciptakan ekosistem yang membantu atau menghambat produktivitas karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit (RS) Rumah Sehat Terpadu (RST) Dompot Dhuafa Bogor, sebuah institusi pelayanan kesehatan yang berkomitmen memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat. Rumah sakit ini memiliki karakteristik demografis karyawan yang

beragam, dengan total 434 karyawan yang terdiri dari 83,41% karyawan rumah sakit dan 16,59% tenaga *outsourcing*. Divisi keperawatan menjadi kelompok terbesar dengan 185 orang (42,63% dari total karyawan), menunjukkan peran sentral dalam pelayanan pasien.

Studi pendahuluan yang dilakukan terhadap 30 responden dari divisi keperawatan mengungkapkan beberapa fenomena menarik. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya 44,47% karyawan yang merasakan penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara optimal. Dimensi pengaruh ideal menunjukkan bahwa hanya 40% karyawan merasakan pimpinan memberikan contoh langsung dalam pelaksanaan tugas, sementara motivasi inspirasional hanya dirasakan oleh 30% karyawan.

Dalam aspek budaya organisasi, terdapat kesenjangan yang signifikan pada beberapa dimensi. Hanya 26,67% karyawan yang merasakan adanya program penghargaan untuk ide inovatif, dan 33,33% yang merasakan adanya program pengembangan untuk semua karyawan. Namun, aspek positif terlihat pada perhatian pada detail 83,33% dan orientasi tim 76,67%, menunjukkan adanya standar kerja yang jelas dan koordinasi yang baik antarunit.

Produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang mengkhawatirkan, dengan hanya 42,67% karyawan yang merasa produktif secara keseluruhan. Faktor yang paling memprihatinkan adalah aspek pendidikan dan pelatihan, dimana hanya 13,33% karyawan yang mendapatkan pelatihan berkala. Kondisi ini sangat krusial mengingat pentingnya pengembangan kompetensi dalam sektor kesehatan yang terus berkembang.

Fenomena yang teridentifikasi menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan realitas dalam penerapan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi yang mendukung produktivitas

karyawan. Di satu sisi, rumah sakit menuntut tenaga kerja harus profesional dan tentunya produktif, namun pada bagian lain, sistem kepemimpinan dengan budaya organisasi belum memberikan dukungan yang memadai.

Gap penelitian yang dapat diidentifikasi adalah minimnya penelitian spesifik mengenai penerapan kepemimpinan transformasional dalam konteks divisi keperawatan rumah sakit dan pengaruhnya terhadap produktivitas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak membahas kepemimpinan dalam konteks industri lain, sementara penelitian dalam sektor kesehatan masih terbatas. Selain itu, aspek penghargaan terhadap inovasi dan pembentukan budaya organisasi bersifat produktif dalam sebuah rumah sakit masih memerlukan kajian mendalam.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan mengetahui kondisi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan pada Divisi Keperawatan RS RST Dompot Dhuafa Bogor. Penelitian yang dilakukan ini, harapannya dapat memberi kontribusi teoritis guna pengembangan ilmu manajemen SDM pada sektor kesehatan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perbaikan sistem kepemimpinan dan budaya organisasi untuk meningkatkan produktivitas tenaga keperawatan.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan bersifat sangat relevan dalam konteks organisasi modern, khususnya dalam lingkungan rumah sakit yang kompleks. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin dengan kapabilitas menginspirasi semua pengikutnya dengan tujuan melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk keuntungan perusahaan atau organisasi. Konsep ini memberikan

pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional berfokus terhadap kapabilitas pemimpin untuk menginspirasi serta memotivasi pengikutnya agar melebihi kepentingan pribadi serta mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

Dalam konteks divisi keperawatan rumah sakit, kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting karena lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tantangan. Perawat tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan berkualitas, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, protokol medis, dan tuntutan pasien yang semakin kompleks. Pemimpin transformasional dalam divisi keperawatan berperan sebagai cara yang mampu mengubah visi organisasi menjadi tindakan nyata melalui inspirasi dan motivasi yang diberikan kepada staf keperawatan.

Robbins dan Judge (2019) mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional yang menjadi fondasi dalam penelitian ini. Pertama, *idealized influence* atau pengaruh yang ideal, dimana pemimpin dapat menjadi teladan, yang dapat diikuti oleh karyawannya sendiri, dengan begitu akan mendatangkan perasaan hormat dan kepercayaan pada pemimpinnya. Dalam konteks keperawatan, kepala ruangan atau supervisor yang menerapkan dimensi ini akan menunjukkan integritas dalam setiap tindakan, menjadi *role model* dalam memberikan pelayanan kepada pasien, dan memiliki visi yang jelas tentang standar keperawatan yang ingin dicapai.

Kedua, *inspirational motivation* atau motivasi inspirasional, dimana pemimpin mampu memotivasi dan memberi target untuk dicapai oleh karyawan tersebut. Kepala divisi keperawatan, dengan menerapkan dimensi ini akan secara konsisten memberikan semangat kepada tim keperawatan, mengkomunikasikan ekspektasi tinggi terhadap kualitas pelayanan, dan mampu mengartikulasikan visi masa depan yang menginspirasi seluruh anggota tim untuk bekerja dengan dedikasi tinggi.

Ketiga, *intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual, dimana seorang pemimpin perlu mampu memberi inspirasi kepada karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan pemikiran baru.

Selain itu, para pemimpin ini harus membuat karyawannya sebagai pemecah masalah dan menyampaikan beberapa inovasi-inovasi baru di bawah arahnya. Dalam divisi keperawatan, hal ini dapat diwujudkan melalui dorongan untuk mencari cara-cara baru dalam memberikan asuhan keperawatan, mendukung implementasi teknologi kesehatan terbaru, dan menciptakan suasana yang memungkinkan perawat untuk mengekspresikan kreativitas dalam menyelesaikan tantangan klinis.

Keempat, *individualized consideration* atau pertimbangan individual, dimana pemimpin perlu menunjukkan kepedulian, mendengarkan masalah, dan mengenali kebutuhan para staf mereka. Supervisor keperawatan yang menerapkan dimensi ini akan fokus pada pengembangan individual setiap perawat, memberikan bimbingan personal sesuai dengan kebutuhan dan potensi masing-masing, serta aktif mendengarkan masukan dan *feedback* dari anggota tim.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi elemen fundamental, dapat membentuk karakter serta identitas sebuah organisasi, termasuk dalam konteks rumah sakit. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemahaman bersama, dilakukan oleh anggotanya yang menjadi pembeda satu organisasi dengan organisasi yang lain. Definisi itu menekankan bahwa budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, dan juga norma-norma akan membentuk perilaku staf dalam suatu organisasi, sehingga menciptakan identitas unik, menjadi pembeda satu organisasi dengan organisasi lain.

Berbasis konteks divisi keperawatan rumah sakit, budaya organisasi mempunyai peranan strategis dalam membentuk kualitas pelayanan kesehatan. Budaya kuat dapat menghadirkan lingkungan kerja yang kondusif, dimana setiap perawat memahami nilai-nilai yang dianut organisasi dan menerapkannya dalam praktik sehari-hari. Hal tersebut tidak hanya berefek terhadap kepuasan kerja perawat, tetapi juga aspek kualitas asuhan keperawatan yang diberikan kepada pasien.

Robbins dan Judge (2019) mengidentifikasi tujuh dimensi budaya organisasi yang menjadi kerangka dalam penelitian yang dilakukan ini. Pertama adalah inovasi dan pengambilan risiko, yang mencerminkan sejauh mana organisasi dapat mendorong karyawannya guna berinovasi dan mencoba risiko. Perusahaan yang memiliki budaya inovatif akan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa mengkhawatirkan kegagalan. Kedua, perhatian terhadap detail, yang menunjukkan sejauh mana organisasi mengharapakan karyawan untuk menunjukkan ketelitian dan analisis dalam pekerjaan mereka.

Ketiga adalah orientasi hasil, dimana fokus organisasi adalah pada pencapaian hasil daripada hanya pada proses yang digunakan untuk mencapainya. Keempat, orientasi orang, dimana budaya organisasi yang berorientasi pada manusia mempertimbangkan dampak keputusan manajerial terhadap kesejahteraan karyawan. Kelima adalah orientasi tim, yang menunjukkan sejauh mana kegiatan kerja diorganisir berdasarkan tim. Keenam, agresivitas, yang mencerminkan tingkat kompetisi di antara karyawan dalam organisasi. Ketujuh adalah stabilitas, yang menunjukkan sejauh mana organisasi konsisten dalam menekankan kebijakan saat ini dengan perubahan yang mungkin terjadi.

Ketujuh dimensi budaya organisasi ini saling berinteraksi dalam membentuk lingkungan kerja divisi keperawatan. Kombinasi yang tepat dari ketujuh dimensi tersebut akan menciptakan budaya yang mendukung produktivitas perawat dan pada akhirnya kualitas pelayanan kepada pasien.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia sebagai indikator utama keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sutrisno (2020) mengartikan produktivitas sebagai tingkatan efisiensi produktif, yaitu sebuah pembandingan antara hasil keluaran serta masukan. Definisi ini menyederhanakan konsep produktivitas menjadi sebuah ukuran efisiensi, dimana output dibandingkan dengan input, sehingga memberikan

gambaran jelas tentang bagaimana efektivitas suatu organisasi dapat diukur melalui rasio tersebut.

Dalam konteks divisi keperawatan rumah sakit, produktivitas karyawan memiliki makna yang lebih kompleks dibandingkan sektor industri lainnya. Produktivitas perawat tidak hanya diukur dari aspek kuantitatif seperti jumlah pasien yang dilayani atau prosedur medis yang dilakukan, tetapi juga mencakup aspek kualitatif seperti kualitas asuhan keperawatan, kepuasan pasien, dan hasil klinis yang dicapai.

Sutrisno (2020) mengidentifikasi enam dimensi produktivitas karyawan yang menjadi kerangka pengukuran dalam penelitian ini. Pertama adalah kemampuan, yang mencakup kemahiran guna menjalankan tugas. Kemahiran seorang pegawai bergantung pada keterampilan yang diadopsi juga profesionalisme mereka dalam bekerja. Kedua, meningkatkan hasil yang dicapai, dimana dalam hal ini karyawan berupaya meningkatkan hasil yang ingin dicapai. Ketiga adalah semangat kerja, yaitu upaya menjadi lebih baik dari hari sebelumnya.

Keempat, pengembangan diri, dimana karyawan ingin mengembangkan diri untuk meningkatkan keahlian bekerja. Kelima adalah mutu, dimana karyawan terus-menerus mengupayakan peningkatan kualitas yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Keenam adalah efisiensi, merupakan seberapa baik sesuatu dilakukan dibandingkan dengan jumlah sumber daya yang digunakan.

Keenam dimensi produktivitas karyawan ini sangat relevan dalam konteks divisi keperawatan rumah sakit karena mencakup aspek teknis, *behavioral*, dan *developmental* yang dibutuhkan dalam praktik keperawatan modern. Kemampuan teknis memastikan perawat dapat memberikan asuhan yang kompeten, peningkatan hasil mendorong *continuous improvement*, semangat kerja menciptakan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi tekanan kerja, pengembangan diri memastikan kompetensi yang *up-to-date*, sementara mutu dan efisiensi menjamin pelayanan yang berkualitas dengan pemanfaatan sumber daya yang optimal.

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Dalam penelitian ini memakai kerangka teoritis manajemen sebagai *grand theory* yang mendasari hubungan antar variabel yang diteliti. Manajemen secara umum dapat diartikan sebuah seni dan ilmu untuk mengolah, mengarahkan, dan mengkoordinasikan sumber daya organisasi guna tercapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif serta juga efisien. Dalam konteks rumah sakit, manajemen berperan sebagai pihak yang menghubungkan berbagai elemen organisasi, termasuk kepemimpinan, budaya organisasi, dan produktivitas karyawan.

Sejumlah studi sebelumnya sudah mengkaji pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan produktivitas tenaga kerja di beragam *setting* organisasional. Studi-studi tersebut secara berkelanjutan memperlihatkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif pada berbagai dimensi performa karyawan, khususnya dalam hal produktivitas. Dalam lingkup divisi keperawatan, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai katalis yang mentransformasi kapasitas individual perawat menjadi pencapaian kolektif yang optimal. Melalui aspek *idealized influence*, pimpinan keperawatan yang menerapkan pendekatan transformasional berperan sebagai *role model* yang memotivasi perawat lainnya untuk mengintegrasikan nilai-nilai profesionalisme dalam praktik klinis mereka. Rangsangan intelektual yang dihadirkan oleh pemimpin transformasional memacu perawat untuk mengembangkan pemikiran kritis dan pendekatan inovatif dalam menghadapi permasalahan klinis.

Berdasarkan fondasi teoretis dan bukti empiris yang ada, maka dapat diformulasikan hipotesis awal bahwa pendekatan gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak pengaruh positif dan bermakna terhadap produktivitas tenaga kerja di divisi keperawatan rumah sakit. Implementasi kepemimpinan transformasional yang optimal akan mengoptimalkan kapabilitas perawat, memfasilitasi pencapaian target yang superior, meningkatkan motivasi kerja, mendukung pengembangan profesional, serta mengoptimalkan kualitas dan efisiensi dalam layanan keperawatan.

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas

Pengaruh antara budaya organisasi dengan produktivitas karyawan juga telah menjadi fokus penelitian ekstensif dalam berbagai konteks organisasional. Studi-studi tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang konstruktif serta mendukung, mampu mereduksi tekanan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Dalam konteks layanan kesehatan, budaya organisasi yang solid menjadi elemen krusial mengingat keterkaitannya dengan budaya keselamatan pasien serta budaya kualitas yang menjadi pilar dalam pelayanan medis.

Budaya organisasi dalam divisi keperawatan rumah sakit memiliki karakteristik unik karena harus mengintegrasikan nilai-nilai profesional perawat dengan nilai-nilai organisasi rumah sakit. Dimensi inovasi dan pengambilan risiko dalam budaya organisasi mendorong perawat untuk mengembangkan praktik keperawatan yang lebih efektif dan efisien. Orientasi hasil dalam budaya organisasi membantu perawat untuk fokus pada hasil yang ingin dicapai, baik dari perspektif hasil klinis dan kepuasan pasien.

Berdasarkan kajian tersebut, dapat diformulasikan hipotesis kedua bahwa budaya organisasi memberikan dampak pengaruh positif dan bermakna pada produktivitas tenaga kerja divisi keperawatan rumah sakit. Budaya organisasi yang konstruktif akan meningkatkan motivasi dan dedikasi perawat, yang pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap optimalisasi produktivitas dalam berbagai aspeknya.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas

Penelitian-penelitian terdahulu juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dalam mempengaruhi produktivitas karyawan. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk dan mengembangkan budaya organisasi yang positif, sementara budaya organisasi yang kuat memberikan fondasi yang solid bagi efektivitas kepemimpinan transformasional.

Dalam konteks divisi keperawatan, sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi sangat penting karena kompleksitas lingkungan kerja dan tingkat risiko dari pekerjaan keperawatan. Pemimpin transformasional yang beroperasi dalam budaya organisasi yang suportif akan lebih efektif dalam mengoptimalkan potensi perawat.

Berdasarkan pemahaman mengenai interaksi sinergis tersebut, dapat diformulasikan hipotesis ketiga bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersamaan memberikan dampak pengaruh positif dan bermakna pada produktivitas tenaga kerja divisi keperawatan rumah sakit. Sinergi antara kepemimpinan transformasional yang optimal dengan budaya organisasi yang konstruktif akan menghasilkan kontribusi yang lebih substansial terhadap produktivitas dibandingkan dengan pengaruh setiap variabel secara individual.

H3: Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap produktivitas

Kerangka Konseptual

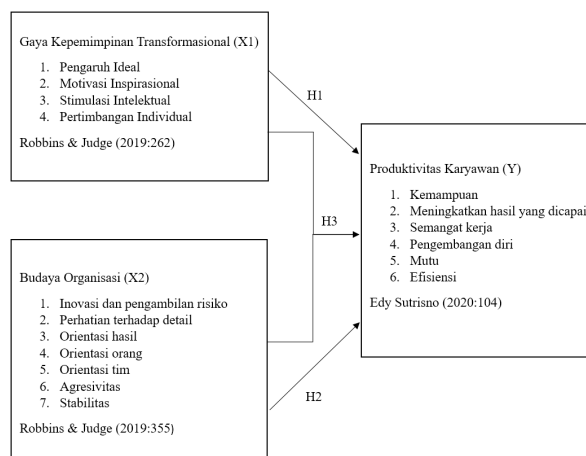
Gaya kepemimpinan transformasional dengan empat dimensinya berperan sebagai yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku perawat menuju pencapaian produktivitas yang tinggi. Sementara itu, budaya organisasi dengan tujuh dimensinya menciptakan konteks lingkungan kerja yang memfasilitasi atau menghambat realisasi potensi produktivitas perawat.

Produktivitas karyawan sebagai variabel dependen diukur melalui enam dimensi yang mencerminkan aspek komprehensif dari kinerja perawat dalam memberikan asuhan keperawatan. Kerangka konseptual ini mengakui bahwa produktivitas dalam konteks keperawatan tidak hanya berkaitan dengan aspek kuantitatif, tetapi juga aspek kualitatif yang berkaitan dengan kualitas perawatan dan hasil pada pasien.

Interaksi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam kerangka konseptual ini dipahami sebagai hubungan yang saling memperkuat. Kepemimpinan

transformasional berkontribusi dalam membentuk dan mengembangkan budaya organisasi yang positif, sementara budaya organisasi yang kuat menyediakan fondasi yang kuat bagi efektivitas kepemimpinan transformasional. Dengan sinergi antara kedua variabel independen ini, hipotesis akan menghasilkan dampak yang optimal terhadap produktivitas karyawan divisi keperawatan rumah sakit.

Pendekatan kepemimpinan transformasional dalam kajian ini mencakup empat dimensi fundamental, meliputi *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual). Sementara itu, budaya organisasi merujuk pada tujuh dimensi, meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Produktivitas karyawan sebagai variabel terikat dioperasionalisasi melalui enam dimensi, meliputi kemampuan, hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Hubungan antara ketiga variabel ini digambarkan dalam Kerangka Konseptual pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian
Sumber: Peneliti, 2025

Model konseptual yang diilustrasikan dalam Gambar 1 memaparkan relasi kausal antara dua variabel bebas, yakni pendekatan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi, dengan

produktivitas karyawan sebagai variabel terikat. *Framework* tersebut menjadi landasan dalam merumuskan hipotesis dan analisis regresi yang diimplementasikan dalam studi ini.

METODE PENELITIAN

Studi penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan strategi yang bersifat deskriptif serta verifikatif. Strategi deskriptif diimplementasikan untuk memperoleh gambaran kondisi variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), serta produktivitas karyawan (Y) di RS RST Dompot Dhuafa Bogor. Adapun strategi verifikatif bertujuan untuk memvalidasi hipotesis terkait eksistensi pengaruh dari variabel bebas pada variabel terikat. Pengumpulan data dijalankan pada periode tertentu untuk menggambarkan kondisi aktual. Studi ini berupaya menganalisis pengaruh antara variabel-variabel yang dikaji melalui pengujian statistik yang sistematis serta terorganisir.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini merupakan semua karyawan divisi keperawatan di RS RST Dompot Dhuafa Bogor yang berjumlah 185 orang. Pemilihan divisi keperawatan sebagai populasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa divisi ini merupakan unit kerja yang memiliki interaksi langsung dengan pasien dan membutuhkan koordinasi yang baik dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Penetapan ukuran sampel mengaplikasikan formula Slovin dengan margin error 5% ($\alpha = 0,05$). Kalkulasi sampel dijalankan menggunakan formula $n = N / (1 + N.e^2)$, dimana N merepresentasikan jumlah populasi serta e menunjukkan *margin error* yang dapat diterima. Berdasarkan kalkulasi tersebut, diperoleh sampel sejumlah 127 responden dari total populasi 185 karyawan divisi keperawatan. Strategi *sampling* yang diterapkan adalah *purposive sampling*, dimana seleksi sampel dilaksanakan berdasarkan kriteria spesifik yang telah dirumuskan peneliti sesuai dengan objektif riset.

Instrumen Penelitian

Instrumen yang diaplikasikan berupa kuesioner terstruktur dengan mengaplikasikan

skala ordinal dalam pengujian kuantitatif. Pengumpulan data dijalankan melalui distribusi kuesioner dengan skala Likert 1-5, dimana nilai 1 menunjukkan "sangat tidak setuju", nilai 2 menunjukkan "tidak setuju", nilai 3 menunjukkan "ragu-ragu", nilai 4 menunjukkan "setuju", serta nilai 5 menunjukkan "sangat setuju".

Kuesioner terdiri dari tiga segmen utama yang mengukur masing-masing variabel riset. Segmen pertama memuat pernyataan-pernyataan untuk mengukur kepemimpinan transformasional yang mencakup dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Segmen kedua berisi item-item untuk mengukur budaya organisasi yang meliputi dimensi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, serta stabilitas. Segmen ketiga memuat pernyataan-pernyataan untuk mengukur produktivitas karyawan yang mencakup aspek kemampuan, optimalisasi hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, serta efisiensi.

Teknik Analisis Data

Strategi analisis data yang diimplementasikan dalam riset ini adalah analisis regresi linier berganda. Metode tersebut dipilih untuk mengidentifikasi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi secara simultan maupun parsial pada produktivitas karyawan. Sebelum mengimplementasikan analisis regresi, terlebih dahulu dijalankan pengujian prasyarat analisis untuk memastikan data memenuhi asumsi-asumsi yang dibutuhkan.

Tahapan analisis data diawali dengan melaksanakan uji validitas untuk mengukur tingkat akurasi instrumen riset dalam mengukur variabel yang akan diukur. Uji validitas dijalankan dengan membandingkan *r* hitung dengan *r* tabel *product moment*. Selanjutnya dilaksanakan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal instrumen riset menggunakan koefisien Cronbach's Alpha.

Setelah instrumen dinyatakan valid serta reliabel, dilaksanakan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, serta uji multikolinearitas. Uji normalitas dijalankan untuk mengidentifikasi apakah data berdistribusi normal atau tidak menggunakan grafik histogram,

serta p-p plot. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain menggunakan uji Glejser. Sementara uji multikolinearitas dijalankan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya pengaruh antar variabel bebas menggunakan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF).

Setelah seluruh asumsi terpenuhi, dijalankan analisis regresi linier berganda untuk mengidentifikasi pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Analisis dilanjutkan dengan uji koefisien korelasi untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel, uji koefisien determinasi untuk mengidentifikasi besarnya kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat, serta analisis beta *x zero order* untuk melihat kontribusi efektif masing-masing variabel bebas.

Validasi uji hipotesis dijalankan melalui uji t untuk mengidentifikasi pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial pada variabel terikat, serta uji F untuk mengidentifikasi pengaruh variabel bebas secara simultan pada variabel terikat. Seluruh pengujian statistik dijalankan dengan mengaplikasikan software SPSS 25 dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis kemudian diinterpretasikan untuk merespons rumusan masalah serta memvalidasi hipotesis riset yang telah dirumuskan sebelumnya.

Sebelum dilakukan analisis regresi, dilakukan proses pemeriksaan *outlier* untuk menjaga validitas hasil penelitian. Dari hasil pemeriksaan, ditemukan satu responden yang teridentifikasi sebagai *extreme outlier* karena memiliki nilai yang jauh menyimpang dari distribusi data lainnya. Responden tersebut kemudian dieliminasi dari dataset, sehingga total data yang dianalisis dalam penelitian ini berjumlah 126 responden dari sebelumnya 127. Langkah ini dilakukan untuk menjaga keakuratan hasil analisis dan menghindari distorsi statistik akibat nilai ekstrem yang tidak merepresentasikan populasi secara umum.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Skor rata-rata	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Kategori
Gaya Kepemimpinan Transformasional	4,15	4,23	4,05	Baik
Budaya Organisasi	4,00	4,13	3,86	Baik
Produktivitas Karyawan	4,17	4,24	4,06	Baik

Sumber: Data primer hasil olahan, 2025

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel penelitian menunjukkan skor rata-rata yang berada pada kategori baik. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki rata-rata tertinggi yaitu 4,15, sedangkan budaya organisasi menunjukkan skor terendah yaitu 4,00, meskipun tetap dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, persepsi responden terhadap ketiga variabel cukup positif.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh gambaran mengenai karakteristik masing-masing variabel penelitian. Variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan skor rata-rata sebesar 4,15 yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan cukup positif. Dari dimensi-dimensi yang diukur, aspek pengaruh ideal memperoleh skor tertinggi yaitu 4,23, sedangkan skor terendah juga berada pada dimensi pengaruh ideal dengan nilai 4,05. Perbedaan skor ini terjadi karena adanya variasi penilaian pada item-item pernyataan yang berbeda dalam dimensi yang sama.

Variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata 4,00 yang juga berada pada kategori baik. Responden menilai bahwa budaya organisasi yang ada sudah cukup kondusif untuk mendukung aktivitas kerja. Dimensi orientasi tim memperoleh penilaian tertinggi dengan skor 4,13, menunjukkan

bahwa aspek kerjasama dan kolaborasi antar karyawan sudah berjalan dengan baik. Sebaliknya, dimensi orientasi orang memperoleh skor terendah yaitu 3,86, mengindikasikan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan individu masih perlu ditingkatkan.

Sementara itu, variabel produktivitas karyawan menunjukkan skor rata-rata tertinggi yaitu 4,17 dalam kategori baik. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan secara umum sudah memenuhi ekspektasi perusahaan. Dimensi semangat kerja memperoleh skor tertinggi 4,24 dan terendah 4,06, dengan perbedaan yang terjadi pada item-item pernyataan yang berbeda. Tingginya skor pada dimensi semangat kerja menunjukkan bahwa motivasi dan antusiasme karyawan dalam bekerja cukup baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan pada beberapa aspek tertentu.

Hasil Pengujian Kualitas Data

Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dapat mengukur dengan tepat variabel yang diteliti. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,175. Validitas yang baik ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang dimaksudkan dengan akurat dan dapat diandalkan untuk mengumpulkan data penelitian.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari instrumen penelitian. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,60 sehingga dinyatakan reliabel. Reliabilitas yang baik ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel-variabel penelitian, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya dan stabil apabila pengukuran dilakukan berulang kali dalam kondisi yang sama.

Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Validasi uji normalitas data dijalankan untuk mengidentifikasi apakah data riset terdistribusi secara normal. Berdasarkan analisis grafik

histogram, tampak bahwa pola distribusi data membentuk kurva lonceng yang mengindikasikan distribusi normal. Selain itu, hasil pengujian menggunakan P-P Plot memperlihatkan bahwa titik-titik residual mengikuti serta mendekati garis diagonal. Kedua hasil pengujian tersebut memberikan konklusi bahwa model regresi linear dalam riset ini memenuhi asumsi normalitas, sehingga analisis statistik yang dijalankan dapat diandalkan.

Uji pada bagian heteroskedastisitas diimplementasikan untuk mendeteksi apakah terjadi ketidakseragaman varians dari residual untuk seluruh pengamatan pada model regresi. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa titik-titik pada *scatterplot* tersebar secara acak di atas serta di bawah garis angka nol tanpa membentuk pola spesifik. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi dan hasil analisis regresi dapat dipercaya.

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat korelasi yang tinggi antara variabel bebas dalam model regresi. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa kedua variabel bebas, yakni pendekatan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi, memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,388 serta nilai VIF sebesar 2,579 yang lebih kecil dari 10. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas yang serius antara kedua variabel bebas, sehingga model regresi dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi $Y = 13,229 + 0,428 X_1 + 0,273 X_2$. Konstanta sebesar 13,229 menunjukkan bahwa apabila tidak terdapat pengaruh dari variabel pendekatan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi, maka produktivitas karyawan akan bernilai konstan sebesar 13,229. Koefisien regresi variabel pendekatan kepemimpinan transformasional sebesar 0,428 dan bernilai positif, yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variabel pendekatan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan produktivitas

karyawan sebesar 0,428 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap. Demikian pula dengan koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,273 yang juga bernilai positif, menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variabel budaya organisasi akan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 0,273 satuan.

Hasil pengujian koefisien korelasi memperlihatkan nilai R sebesar 0,729 yang berada pada interval 0,60 - 0,799, mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Kekuatan hubungan tersebut menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi memiliki korelasi yang bermakna dengan produktivitas karyawan.

Koefisien determinasi yang diperoleh memperlihatkan nilai R square sebesar 0,531 atau 53,1%. Nilai tersebut menjelaskan bahwa variabel pendekatan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi secara simultan memberikan kontribusi pada variabel produktivitas karyawan sebesar 53,1%, sedangkan sisanya sebesar 46,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam riset ini. Besarnya pengaruh yang cukup signifikan tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel bebas memiliki peran penting dalam menentukan tingkat produktivitas karyawan.

Hasil pengujian koefisien beta x zero order memperlihatkan bahwa variabel pendekatan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 32,1% pada produktivitas karyawan, dihitung dari $0,458 \times 0,702 = 0,321$. Sementara itu, variabel budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 20,9% terhadap produktivitas karyawan, dihitung dari $0,312 \times 0,671 = 0,209$. Hasil ini memperlihatkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan budaya organisasi dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Validasi uji hipotesis secara parsial menggunakan uji t memperlihatkan bahwa variabel pendekatan kepemimpinan transformasional memiliki nilai t hitung sebesar 4,619 yang lebih

besar dari t tabel 1,657 dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima, yang menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari pendekatan kepemimpinan transformasional pada produktivitas karyawan secara parsial. Demikian pula dengan variabel budaya organisasi yang memperlihatkan nilai t hitung sebesar 3,152 lebih besar dari t tabel 1,657 dengan nilai signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut juga memperlihatkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima, yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan pada produktivitas karyawan secara parsial.

Validasi uji hipotesis secara simultan menggunakan uji F menghasilkan nilai F hitung sebesar 69,694 yang lebih besar dari F tabel 3,07 dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian tersebut memperlihatkan bahwa hipotesis nol ditolak serta hipotesis alternatif diterima, yang menunjukkan kedua variabel bebas yakni pendekatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan pada produktivitas karyawan.

Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil riset memperlihatkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada produktivitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi bawahannya akan menciptakan dampak positif pada kinerja organisasi. Pendekatan kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam organisasi terbukti mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada optimalisasi produktivitas.

Dimensi pengaruh ideal yang memperoleh skor tertinggi dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin telah berhasil menjadi *role model* yang dapat diteladani oleh karyawan. Ketika pemimpin mampu

menunjukkan integritas, komitmen, dan dedikasi yang tinggi, karyawan cenderung akan meniru perilaku positif tersebut dan meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi. Hal ini berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan karena adanya motivasi intrinsik yang muncul dari keteladanan pemimpin.

Kontribusi pendekatan kepemimpinan transformasional sebesar 32,1% terhadap produktivitas karyawan memperlihatkan bahwa faktor kepemimpinan memiliki peran yang cukup dominan dalam menentukan tingkat produktivitas. Pimpinan yang mengimplementasikan pendekatan kepemimpinan transformasional cenderung lebih fokus pada pengembangan potensi karyawan, pemberian hak dalam bekerja, serta penciptaan visi yang jelas untuk masa depan organisasi. Pendekatan tersebut tidak hanya mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan

Budaya organisasi terbukti memberikan dampak positif dan bermakna pada produktivitas karyawan, meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional. Budaya organisasi yang solid dan positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk mengoptimalkan potensi dan kontribusinya pada organisasi. Nilai-nilai, norma, dan praktik yang tertanam dalam budaya organisasi menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku dan bekerja.

Dimensi orientasi tim yang memperoleh skor tertinggi dalam variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil membangun semangat kerjasama dan kolaborasi yang baik antar karyawan. Budaya yang mendorong kerjasama tim cenderung meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karena karyawan saling mendukung dan berbagi pengetahuan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas karena tugas-tugas dapat diselesaikan dengan lebih baik melalui sinergi antar anggota tim.

Meskipun demikian, dimensi orientasi orang yang memperoleh skor terendah mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam

hal perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan individual karyawan. Budaya organisasi yang lebih berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas yang lebih optimal.

Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan

Temuan riset memperlihatkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi secara simultan memberikan pengaruh bermakna pada produktivitas karyawan dengan kontribusi sebesar 53,1%. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut merupakan faktor-faktor penting yang saling melengkapi dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Kombinasi antara kepemimpinan yang optimal serta budaya organisasi yang positif menciptakan sinergi yang kuat dalam mendorong kinerja karyawan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan.

Pendekatan kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh pimpinan akan lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas ketika didukung oleh budaya organisasi yang kondusif. Sebaliknya, budaya organisasi yang positif akan lebih mudah berkembang dan dipertahankan ketika dipimpin oleh pemimpin yang mengimplementasikan pendekatan kepemimpinan transformasional. Interaksi positif antara kedua variabel ini menciptakan lingkungan kerja yang optimal bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dan memberikan kontribusi maksimal.

Sisa sebesar 46,9% yang tidak dipahami oleh kedua variabel riset mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang memberikan dampak pada produktivitas karyawan. Faktor-faktor tersebut mungkin meliputi kompensasi dan benefit, lingkungan fisik kerja, teknologi dan peralatan kerja, sistem dan prosedur kerja, serta faktor-faktor individual seperti kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Kondisi ini membuka peluang untuk riset lebih lanjut guna mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lain yang memberikan pengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Temuan riset ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen organisasi dalam upaya mengoptimalkan produktivitas karyawan. Pengembangan pendekatan kepemimpinan transformasional melalui program pelatihan serta pengembangan kepemimpinan dapat menjadi strategi yang efektif. Demikian pula dengan upaya memperkuat budaya organisasi melalui internalisasi nilai-nilai positif, peningkatan komunikasi, dan pengembangan program yang berorientasi pada karyawan. Kombinasi kedua strategi ini diharapkan dapat memberikan dampak yang optimal terhadap optimalisasi produktivitas karyawan dan performa organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan riset yang dijalankan pada Divisi Keperawatan RS RST Dompot Dhuafa Bogor memperlihatkan bahwa baik pendekatan kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi berada dalam kategori yang cukup baik berdasarkan persepsi responden. Gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan kepemimpinan yang sudah memberi pengaruh positif melalui keteladanan, motivasi, serta pendekatan personal. Namun demikian, beberapa aspek masih perlu ditingkatkan, seperti konsistensi pemimpin antara apa yang disampaikan dan apa yang dilakukan, yang masih mendapat penilaian paling rendah dari responden.

Budaya organisasi di lingkungan kerja divisi keperawatan juga menunjukkan indikator yang cukup kondusif. Dimensi orientasi tim menjadi kekuatan utama yang mencerminkan adanya kolaborasi antarunit yang berjalan dengan baik. Meskipun demikian, aspek orientasi terhadap kesejahteraan individu, terutama dampak kebijakan terhadap perawat, masih dinilai kurang optimal. Hal ini menjadi perhatian penting mengingat kesejahteraan tenaga kesehatan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas mereka.

Secara umum, produktivitas karyawan berada pada kategori baik, dengan semangat kerja sebagai dimensi yang menonjol. Akan tetapi, masih terdapat ruang perbaikan, seperti pada partisipasi sukarela karyawan dalam mengambil peran tambahan demi keberhasilan tim, yang menjadi

indikator dengan nilai terendah dalam variabel produktivitas. Melalui analisis regresi, ditemukan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar dibanding budaya organisasi pada produktivitas, yakni sebesar 31,2% dan 20,9%. Namun secara simultan, keduanya memberikan pengaruh bersama sebesar 53,1%, memperlihatkan bahwa kedua faktor tersebut saling melengkapi dalam mendorong produktivitas.

Melalui temuan ini, direkomendasikan agar pihak rumah sakit meningkatkan penguatan praktik kepemimpinan transformasional secara berkelanjutan, serta melakukan penyesuaian budaya organisasi yang lebih responsif terhadap kebutuhan staf keperawatan. Program pelatihan kepemimpinan, pelibatan perawat dalam proses kebijakan, dan sistem apresiasi terhadap kontribusi tambahan dari tenaga kerja merupakan langkah-langkah konkret yang dapat dilakukan. Di sisi lain, riset selanjutnya dapat menggali faktor-faktor tambahan yang belum dijangkau dalam studi ini, sehingga tercipta pemahaman yang lebih menyeluruh tentang peningkatan produktivitas tenaga keperawatan di masa mendatang

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, R., Hasbiah, S., & Kurniawan, A. W. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sinar Citra Harapan Kabupaten Maros. *Jurnal Kepemimpinan dan Produktivitas*, 12(1), 45–60. <https://doi.org/10.30640/digital.v3i1.2352>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Buchbinder, S. B., & Shanks, N. H. (2022). *Introduction to health care management* (4th ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Dessler, G. (2019). *Human resource management*. Pearson.

- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dinillah, H., & Sabil, R. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan Bank ABC. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(4), 210–225. <https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.270>
- Eka, P. D., & Wibowo, D. A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Mandiri TBK Unit RRCR 2 Jakarta Pusat. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Strategis*, 13(3), 145–160. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i4.13392>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.
- Indrawati, L., & Sembiring, E. E. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai di pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 123–135. <https://doi.org/10.35313/iari.v2i1.3380>
- Lilia, W., Lombu, J. W., Napitupulu, P., Laoly, A. K., & Nainggolan, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 56–70. https://doi.org/10.36841/cermin_unars.v4i1.569
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2021). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (10th ed.). Wolters Kluwer.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mulyani, & Utami, E. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan pada PT. Berkas Anugrah Sejahtera di Samarinda. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(3), 178–190.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sasuwe, M., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(2), 98–110.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas*. Refika Aditama.
- Setiawan, H. (2021). *Produktivitas kerja dalam organisasi modern*. Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Suyitno, A. S., & Utomo, H. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 6(2), 89–102. <http://dx.doi.org/10.52353/ama.v9i2.139>
- Yukl, G. (2016). *Leadership in organizations*. Pearson.

Zakaria, I., Djaelani, A. K., & Khalikussabir.
(2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 88–102.