

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Banyumas

**Finno Putra Januardana¹, Hengky Widhiandono², Hermin Endratno³,
Restu Frida Utami⁴**

Universitas Muhammadiyah Purwokerto

finnoputraj@gmail.com¹, hengkywidhiandono@ump.ac.id²,
herminendratno@ump.ac.id³, restufridautami@ump.ac.id⁴

ABSTRACT

Nurses act as frontline healthcare workers who are vulnerable to high workloads and emotional demands, which can potentially decrease their psychological well-being and job satisfaction. This study aims to examine the effect of transformational leadership, work motivation, and work environment on nurses' job satisfaction at RSUD Banyumas. This research used a quantitative approach with an explanatory cross-sectional survey design. The research population consisted of 590 active nurses. Based on Slovin's formula calculation with a 10% margin of error, a minimum sample size of 86 respondents was obtained. A total of 134 valid questionnaires were successfully collected and used as the final sample for analysis, exceeding the minimum limit required by Slovin's formula. Data were analyzed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4 software. The analysis results showed an R-Square value of 0.734 (Adjusted R-Square = 0.727), indicating that the three independent variables were simultaneously able to explain 73.4% of the variance in nurses' job satisfaction. Hypothesis testing results showed that all three research hypotheses were supported by the data: transformational leadership ($\beta = 0.213$; $p = 0.023$), work motivation ($\beta = 0.382$; $p < 0.001$), and work environment ($\beta = 0.406$; $p < 0.001$) each had a positive and significant effect on nurses' job satisfaction, with the work environment making the largest contribution, followed by work motivation and transformational leadership. Based on these findings, hospital management is advised to strengthen transformational leadership practices implemented by the head nurses, design work motivation and career development programs, and continuously optimize both the physical and social environments to maintain nurses' job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership; Work Motivation; Work Environment; Job Satisfaction.

ABSTRAK

Perawat berperan sebagai tenaga kesehatan garda terdepan yang rentan mengalami beban kerja tinggi dan tuntutan emosional, sehingga berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional yang bersifat eksplanatori. Populasi penelitian berjumlah 590 perawat aktif. Berdasarkan perhitungan rumus Slovin dengan taraf kesalahan 10%, diperoleh ukuran sampel minimum sebanyak 86 responden. Sebanyak 134 kuesioner valid berhasil dihimpun dan digunakan sebagai sampel akhir analisis, jumlah tersebut telah melampaui batas minimal

yang dipersyaratkan rumus Slovin. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil analisis menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,734 (Adjusted R-Square = 0,727), yang mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen secara simultan mampu menjelaskan 73,4% variansi kepuasan kerja perawat. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis penelitian didukung oleh data: kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,213$; $p = 0,023$), motivasi kerja ($\beta = 0,382$; $p < 0,001$), dan lingkungan kerja ($\beta = 0,406$; $p < 0,001$) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, dengan lingkungan kerja memberikan kontribusi terbesar, diikuti motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan temuan tersebut, manajemen rumah sakit disarankan memperkuat praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala ruang keperawatan, merancang program motivasi kerja serta pengembangan karier, dan secara berkelanjutan mengoptimalkan lingkungan fisik maupun sosial guna menjaga kepuasan kerja perawat.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Motivasi Kerja; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Banyumas merupakan institusi pelayanan kesehatan utama milik Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Banyumas. Secara kelembagaan, rumah sakit ini telah dikelola sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sejak tahun 2008, dan saat ini menyandang status sebagai Rumah Sakit Tipe B Pendidikan. Rumah sakit ini didukung oleh berbagai kelengkapan fasilitas yang memadai, termasuk kapasitas perawatan sekitar 445 tempat tidur. Melalui kelengkapan dan kesiapan fasilitas tersebut, barulah RSUD Banyumas menjalankan perannya sebagai fasilitas rujukan tingkat lanjutan. Dalam persaingan layanan kesehatan yang semakin ketat, kualitas pelayanan RSUD Banyumas sangat ditentukan oleh performa sumber daya manusianya, salah satunya adalah tenaga perawat yang populasinya mencapai sekitar 590 orang. Sebagai profesi yang selalu mendampingi pasien selama 24 jam penuh, perawat memegang tanggung jawab besar atas jalannya asuhan keperawatan. Namun, tuntutan untuk selalu teliti dan beban kerja yang kompleks sering kali memicu tekanan psikologis. Apabila pihak manajemen kurang mengelola kondisi ini dengan baik, dapat mengakibatkan kepuasan kerja perawat dapat menurun, yang pada akhirnya akan berimbas langsung pada kualitas pelayanan bagi masyarakat.

Kepuasan kerja perawat merupakan salah satu faktor penting yang mendukung keberlangsungan operasional rumah sakit. Poetri et al. (2020) menyebutkan bahwa perawat yang puas dengan pekerjaannya umumnya mampu memberikan pelayanan yang lebih empatik dan memiliki loyalitas tinggi. Sebaliknya, penurunan tingkat kepuasan kerja dapat menimbulkan risiko yang memengaruhi operasional rumah sakit. Berdasarkan temuan Al Sabei et al. (2020), ketidakpuasan ini sering kali memicu tingginya angka absensi, menurunnya mutu pelayanan klinis, hingga memunculkan dorongan kuat untuk mengundurkan diri. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit dituntut untuk secara proaktif memetakan faktor-faktor penentu

kepuasan kerja tersebut, khususnya pada aspek-aspek manajerial yang berada dalam kendali pihak rumah sakit.

Berbagai kajian manajemen SDM menyoroti bahwa kepuasan kerja perawat dibentuk oleh beberapa faktor utama, di antaranya adalah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta lingkungan kerja fisik maupun non-fisik. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif mampu membangun ekosistem kerja yang sehat dan meningkatkan kepuasan perawat (Gebreheat et al., 2023; Habobi et al., 2025). Begitu pula dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, yang dapat mempengaruhi tingginya pencapaian kepuasan kerja (Al Sabei et al., 2020; Sulistyawati et al., 2022). Di samping kedua faktor tersebut, motivasi kerja (baik internal maupun eksternal) berkontribusi pada pengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan mereka dalam bekerja (Rahayu & Dahlia, 2023; Zeng et al., 2022).

Hasil wawancara awal terhadap sejumlah perawat mengindikasikan adanya persepsi mengenai beberapa tantangan yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan, pembagian beban kerja, dan kondisi lingkungan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat aspek-aspek manajerial yang perlu mendapat perhatian untuk mendukung terciptanya kepuasan kerja perawat. Meskipun temuan ini belum dimaksudkan sebagai gambaran kondisi seluruh unit pelayanan, hasil wawancara memberikan indikasi awal mengenai pentingnya ketiga faktor tersebut dalam konteks RSUD Banyumas. Oleh karena itu, temuan awal ini menjadi dasar bagi penelitian untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja perawat (Wawancara, Perawat, 25 Januari 2026).

Berbagai kajian manajemen SDM menyoroti tiga faktor krusial di balik kepuasan kerja perawat. Hal yang pertama adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang visioner dan memberikan perhatian personal secara konsisten terbukti efektif membangun ekosistem kerja yang sehat, serta meningkatkan kepuasan perawat di berbagai fasilitas kesehatan (Gebreheat et al., 2023; Habobi et al., 2025). Faktor selanjutnya adalah motivasi kerja (internal maupun eksternal) yang menjadi berkaitan dengan perawat dalam menjaga standar asuhan (Zeng et al., 2022). Walaupun demikian, kekuatan pengaruh motivasi ini sifatnya dinamis dan sangat bergantung pada konteks penelitian yang sedang dikaji (Erlina & Mishbahatul, 2021). Terakhir, kepuasan kerja juga sangat ditentukan oleh lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Suasana yang kondusif, ketersediaan alat medis, serta interaksi sosial yang harmonis dapat mempengaruhi tingginya kepuasan kerja dan rendahnya tingkat kelelahan ekstrem pada perawat (Al Sabei et al., 2020; Sulistyawati et al., 2022).

Urgensi penelitian ini didasari oleh adanya kesenjangan penelitian berupa inkonsistensi temuan dari berbagai literatur terdahulu mengenai determinan kepuasan kerja. Kesenjangan pertama terlihat pada variabel kepemimpinan transformasional; meskipun mayoritas studi melaporkan pengaruh positif (Labrague et al., 2020), tinjauan dari Gebreheat et al. (2023) dan Habobi et al. (2025) turut mencatat bahwa pada konteks organisasi tertentu, gaya kepemimpinan ini justru

menunjukkan korelasi yang lemah atau bahkan tidak signifikan. Kesenjangan kedua terletak pada dampak motivasi kerja yang masih menjadi perdebatan. Beberapa studi melaporkan pengaruh yang positif (Rahayu & Dahlia, 2023; Rulianti & Nurpribadi, 2023), namun studi lainnya menemukan bahwa motivasi kerja kehilangan pengaruh langsungnya atau sekadar bertindak sebagai variabel perantara saat disandingkan dengan variabel kontekstual lain (Salsabilla et al., 2022; Indriani & Sundari, 2026). Kesenjangan ketiga turut muncul pada variabel lingkungan kerja. Walaupun peran positifnya banyak diakui (Naimah, 2020), terdapat studi yang justru menemukan hasil bertentangan, di mana perbaikan kondisi lingkungan kerja tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja perawat. Inkonsistensi ini dipertegas oleh temuan Sönmez et al. (2023) yang menunjukkan bahwa variasi indikator yang digunakan dalam penelitian dapat secara tajam mengubah arah maupun kekuatan hubungan variabel ini.

Ketiga variabel ini dilandasi oleh Social Exchange Theory (Blau, 1964) yang memandang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja sebagai bentuk sumber daya bernilai yang diberikan organisasi kepada perawat sehingga mendorong sikap kerja positif berupa kepuasan kerja. Secara empiris, penelitian ini mengacu sekaligus mengembangkan model dari Wahyuningsih dan Sudibjo (2022) yang sebelumnya hanya menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Kebaruan (novelty) dari studi ini terletak pada penambahan variabel motivasi kerja ke dalam model tersebut. Perluasan ini sangat penting dilakukan karena besaran pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja terbukti bersifat dinamis dan kontekstual terhadap variabel lain yang mendampinginya (Erlina & Mishbahatul, 2021; Salsabilla et al., 2022).

TINJAUAN LITERATUR

Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory dari Blau (1964) sebagai teori utama yang mendasari hubungan antarvariabel. Teori ini menjelaskan bahwa relasi kerja pada dasarnya bersifat resiprokal: ketika organisasi maupun atasan langsung memberikan sesuatu yang bernilai bagi pegawai, seperti kepemimpinan yang suportif, dorongan motivasional, maupun lingkungan kerja yang kondusif, pegawai akan cenderung membalasnya dengan sikap kerja yang positif, salah satunya kepuasan kerja. Prinsip resiprositas inilah yang menjadi dasar konseptual mengapa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja diprediksi berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat dalam penelitian ini. Ketiga variabel independen dalam penelitian ini merepresentasikan tiga bentuk sumber daya bernilai yang secara langsung dapat dipetakan ke dalam logika pertukaran sosial tersebut: kepemimpinan transformasional merepresentasikan dukungan relasional dari atasan, motivasi kerja merepresentasikan pemenuhan kebutuhan psikologis internal maupun eksternal perawat, dan lingkungan kerja merepresentasikan sumber daya kontekstual yang disediakan organisasi. Dengan demikian, Social

Exchange Theory berfungsi sebagai teori tunggal yang menjelaskan baik alasan maupun mekanisme mengapa ketiga variabel tersebut berhubungan dengan kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas.

Model struktural dalam penelitian ini dibangun dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai antecedent dari kepuasan kerja. Penyertaan variabel motivasi kerja ke dalam model pengujian ini dilakukan agar evaluasi terhadap kepuasan kerja perawat tidak hanya dijelaskan oleh faktor-faktor eksternal seperti gaya manajerial pimpinan dan kondisi lingkungan kerja semata, tetapi juga didukung secara komprehensif oleh dorongan internal maupun eksternal pegawai itu sendiri untuk berprestasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut, terdapat tiga hipotesis yang akan diuji dalam studi ini, yaitu kepemimpinan transformasional (H_1), motivasi kerja (H_2), dan lingkungan kerja (H_3) masing-masing memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Melalui pengujian hipotesis ini, diharapkan penelitian ini dapat memperluas literatur manajemen SDM keperawatan, sekaligus memberikan masukan praktis yang konkret bagi pihak manajemen rumah sakit dalam mengambil keputusan terkait kesejahteraan stafnya

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memegang peranan krusial dalam ranah perilaku organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2021), konsep ini merujuk pada respons emosional positif yang lahir dari penilaian pegawai terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek kompensasi, supervisi, promosi, rekan kerja, serta beban tugasnya. Dalam konteks pelayanan medis, tingginya Kepuasan kerja perawat cenderung berkaitan dengan meningkatnya kualitas pelaksanaan asuhan keperawatan. Kepuasan yang optimal juga terbukti efektif menekan angka turnover intention dan mendongkrak efisiensi layanan rumah sakit (Al Sabei et al., 2020; Poetri et al., 2020). Pada akhirnya, terpenuhinya kepuasan kerja tidak hanya berdampak baik bagi individu perawat, tetapi juga menjadi landasan bagi terciptanya mutu pelayanan yang prima bagi masyarakat luas.

Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Variabel ini bersandar pada Full Range Leadership Theory (Bass & Avolio, 1994) yang kemudian disempurnakan oleh Bass dan Riggio (2006). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah nilai dan prioritas pengikutnya agar berfokus pada tujuan organisasi yang lebih besar (Bass & Riggio, 2006). Pendekatan ini diukur melalui empat dimensi yaitu, (1) pengaruh ideal, (2) motivasi inspirasional, (3) stimulasi intelektual, dan (4) pertimbangan individual (Bass & Avolio, 1994). Berbagai riset menunjukkan tingginya efektivitas gaya kepemimpinan ini di sektor kesehatan. Menurut Gebreheat et al. (2023), pemimpin yang transformasional sukses membangun iklim inklusif yang membuat perawat merasa aman secara psikologis, yang mana hal ini berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja (Notarnicola et al., 2024). Hal ini diperkuat oleh Habobi et al. (2025)

yang mengidentifikasi gaya ini sebagai instrumen manajerial paling efektif secara global. Di kawasan Asia Tenggara sendiri, Labrague et al. (2020) membuktikan pada perawat di Filipina bahwa kepemimpinan ini efektif meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan turnover intention. Temuan-temuan ini mengonfirmasi logika Social Exchange Theory: sikap kerja yang positif akan terbentuk ketika pemimpin sukses memenuhi kebutuhan psikologis bawahan akan pengakuan dan bimbingan, sehingga perawat membalasnya dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat RSUD Banyumas.

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini bersandar pada Achievement Motivation Theory dari McClelland (1961). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu di tempat kerja digerakkan oleh kebutuhan akan pencapaian (need for achievement), yaitu dorongan untuk menetapkan target kerja yang menantang, bertanggung jawab penuh atas penyelesaian tugas, gigih dalam mengatasi hambatan, serta berusaha menjadi teladan dan unggul dibandingkan standar yang berlaku. Pada profesi perawat, dorongan pencapaian ini tercermin dari upaya menyelesaikan tugas keperawatan secara mandiri sesuai arahan kepala ruang, mengatasi permasalahan kerja, serta menunjukkan kedisiplinan dan keteladanan di unit kerja (Zeng et al., 2022). Banyak studi sepakat bahwa motivasi merupakan kunci kepuasan. Rahayu dan Dahlia (2023) serta Rulianti dan Nurpribadi (2023) mengonfirmasi bahwa tingginya motivasi kerja terutama yang didukung sistem penghargaan yang baik secara langsung dan signifikan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Meskipun demikian, temuan dari Erlina dan Mishbahatul (2021) memberikan catatan bahwa kekuatan hubungan ini sifatnya moderat dan bergantung pada konteks variabel lain.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat RSUD Banyumas.

Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai, baik dalam bentuk fisik maupun non-fisik, yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugasnya secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2017). Unsur fisiknya meliputi ketersediaan alat medis, layout bangsal, pencahayaan, dan kebersihan ruang kerja, sedangkan unsur non-fisiknya berkaitan dengan hubungan kerja pegawai dengan atasan maupun sesama rekan sejawat medis. Pengaruh lingkungan ini terhadap perawat sudah banyak dibuktikan oleh studi terdahulu. Al Sabei et al. (2020) serta Sulistyawati et al. (2022) sepakat bahwa lingkungan kerja yang kondusif terlebih yang fleksibel bagi generasi milenial cenderung meningkatkan tingginya kepuasan kerja dan rendahnya risiko burnout. Dalam lingkup lokal, Naimah (2020) turut mengonfirmasi kuatnya hubungan antara kenyamanan lingkungan kerja dan kepuasan perawat di berbagai rumah sakit Indonesia. Menariknya, temuan Sönmez et al. (2023) menyoroti bahwa variasi indikator yang dipakai dalam

penelitian bisa mengubah arah maupun kekuatan hubungan variabel ini. Agar pengukurannya tepat sasaran dan akurat, studi ini pun mengadopsi indikator lingkungan kerja fisik dan non-fisik milik Purnomo dan Bernarto (2023) yang telah teruji validitasnya pada konteks organisasi di Indonesia.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat RSUD Banyumas.

METODE PENELITIAN

Pemilihan desain cross-sectional dinilai sangat relevan karena kemampuannya memotret kondisi secara serentak pada satu waktu (Creswell, 2018). Pendekatan ini menjadi sangat krusial mengingat manajemen RSUD Banyumas membutuhkan evaluasi yang cepat dan aktual mengenai kepuasan kerja para perawat. Populasi studi ini adalah 590 perawat aktif di RSUD Banyumas. Penentuan sampel minimum dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 10%, yang menghasilkan batas minimal sebanyak 86 responden. Secara aktual, proses pengumpulan data berhasil menjangkau 151 kuesioner. Setelah dilakukan tahapan data cleaning untuk menyaring respons yang tidak utuh atau inkonsisten, sebanyak 17 kuesioner dinyatakan dieliminasi dari analisis. Analisis akhir penelitian ini kemudian menggunakan 134 kuesioner yang valid. Karena jumlah akhir ini masih di atas batas minimal persyaratan Slovin, tingkat keterwakilan (representativitas) sampel terhadap populasi dapat dipastikan tetap terjaga.

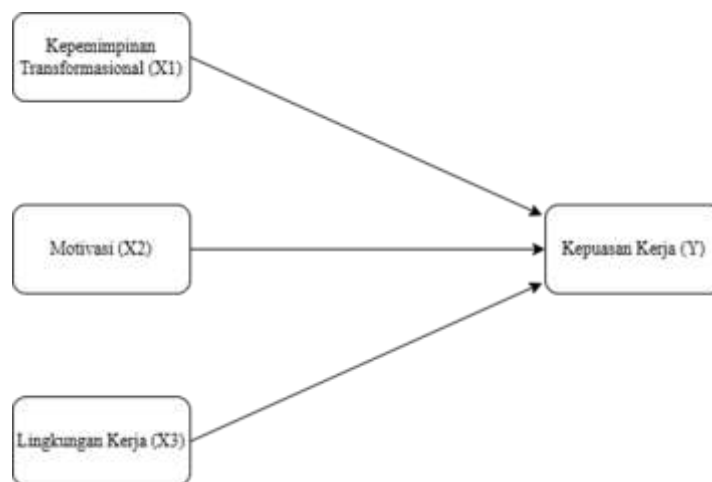
Penentuan unit responden menggunakan teknik purposive area sampling berdasarkan rekomendasi Kepala Keperawatan RSUD Banyumas, dengan mempertimbangkan kesesuaian beban kerja dan ketersediaan waktu perawat (Sugiyono, 2020). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner cetak self-administered (Sekaran & Bougie, 2020) yang didistribusikan secara berjenjang lewat kepala ruang di tiap unit terpilih. Mekanisme distribusi tanpa intervensi langsung ini diterapkan untuk meminimalkan gangguan operasional pada pelayanan pasien, sekaligus memberi keleluasaan waktu bagi perawat untuk mengisi instrumen secara mandiri, jujur, dan tidak tergesa-gesa.

Instrumen penelitian menggunakan angket berskala Likert 1–5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) dengan item pernyataan yang diadaptasi dari studi terdahulu. Pengukuran kepemimpinan transformasional (X1) diadaptasi dari Abdulmawla et al. (2025), motivasi kerja (X2) dari Putra dan Suwandana (2024), dan lingkungan kerja (X3) diadaptasi dari Purnomo dan Bernarto (2023). Sementara itu, kepuasan kerja (Y) diukur melalui tingkat kepuasan terhadap hubungan dengan atasan, kompensasi, kepatuhan prosedur, dan kenikmatan kerja. Rincian definisi operasional dan indikator seluruh variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional

Variabel & Sumber	Definisi Operasional	Indikator
Kepemimpinan Transformasional (X₁) (Abdulmawla et al., 2025)	Kepala ruang mengarahkan sikap anggota untuk berdedikasi terhadap tujuan organisasi dengan menginspirasi staf, memberdayakan potensi, serta menciptakan iklim dan visi kerja yang inovatif.	1. Membuat staf merasa bangga. 2. Mengembangkan kekuatan dan potensi staf. 3. Menekankan visi dan misi bersama. 4. Terbuka pada cara kerja baru. 5. Menciptakan visi masa depan yang memotivasi. 6. Berbicara penuh semangat mengenai tujuan.
Motivasi Kerja (X₂) (Putra & Suwandana, 2024)	Dorongan dari dalam diri (intrinsik) perawat untuk melaksanakan tugas dengan ketulusan, disiplin, dan semangat demi mencapai target pelayanan dan hasil kerja yang berkualitas.	1. Dorongan mencapai target pelayanan. 2. Usaha menyelesaikan tugas dengan baik. 3. Kemampuan memecahkan masalah. 4. Menjadi teladan bagi rekan. 5. Kesiediaan membantu rekan kerja. 6. Kedisiplinan dalam bertugas.
Lingkungan Kerja (X₃) (Purnomo & Bernarto, 2023)	Iklim serta atmosfer fisik dan sosial yang disediakan Rumah Sakit bagi perawat untuk melaksanakan tugasnya, mencakup kondisi tempat kerja yang memadai, aman, dan nyaman.	1. Suasana tenang dan nyaman. 2. Pencahayaan cukup dan memadai. 3. Kondisi bersih dan terjaga. 4. Perasaan aman saat bekerja.

Kepuasan Kerja (Y) (Putra & Suwandana, 2024)	Sikap dan evaluasi positif perawat terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari apresiasi, kompensasi finansial, ketaatan pada aturan, dan keharmonisan hubungan dengan pimpinan.	1. Hubungan baik dengan kepala ruang. 2. Penerimaan insentif atau bonus. 3. Kepatuhan pada peraturan dan prosedur. 4. Perasaan senang dan menikmati pekerjaan.
---	---	---



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Pengujian hubungan antarkonstrukt beserta model struktural dilakukan dengan memanfaatkan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya mengolah model dengan keterkaitan antarkonstrukt yang kompleks, tetap memberikan hasil yang memadai pada ukuran sampel yang relatif terbatas, serta tidak mengharuskan data memenuhi asumsi distribusi normal (Hair et al., 2019). Tahapan analisis dilaksanakan melalui dua proses utama. Tahap pertama berupa evaluasi outer model (model pengukuran), mencakup pengujian validitas konvergen menggunakan kriteria outer loading > 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,50, validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) < 0,90 (Henseler et al., 2015), serta pengujian reliabilitas melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai di atas 0,70. Tahap berikutnya merupakan evaluasi inner model (model struktural), yang dilakukan melalui penilaian koefisien determinasi (R-Square) dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping pada taraf signifikansi 5%, dengan ketentuan T-Statistics > 1,96 dan P-Values < 0,05 (Ghozali, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN**Karakteristik Responden**

Studi ini berhasil menghimpun data dari 134 responden perawat aktif di RSUD Banyumas setelah melalui proses pembersihan data. Gambaran karakteristik demografis responden disajikan pada Tabel 2 berikut.

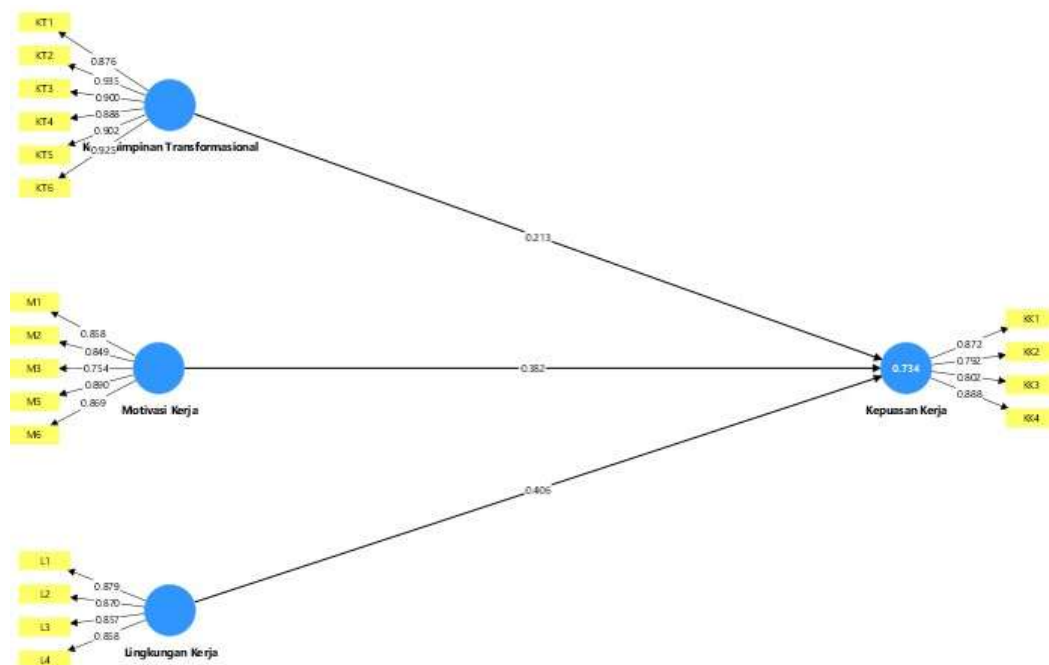
Tabel 2. Karakteristik Sampel

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	24,6
	Perempuan	101	75,4
Usia	20 - 25 Tahun	1	0,7
	26 - 30 Tahun	31	23,1
	31 - 35 Tahun	39	29,1
	> 35 Tahun	63	47,0
Status Pernikahan	Belum Menikah	10	7,5
	Menikah	124	92,5
Status Pegawai	Pegawai Kontrak	50	37,3
	Pegawai Tetap	84	62,7
Masa Kerja	< 1 Tahun	1	0,7
	1 - 3 Tahun	16	11,9
	4 - 6 Tahun	40	29,9
	> 6 Tahun	77	57,5
Pendidikan Terakhir	Diploma III (D3)	60	44,8
	Strata 1 (S1)	63	47,0
	Strata II (S2)	1	0,7
	Lainnya (Ners)	9	6,7
	Lainnya (Profesi)	1	0,7

Mengacu pada Tabel 2, responden studi didominasi oleh perawat perempuan sejumlah 75,4%, sedangkan perawat laki-laki sejumlah 24,6%. Dari sisi usia, dominasi responden berada pada kelompok usia matang dan produktif, yaitu di atas 35 tahun (47,0%) serta rentang 31-35 tahun (29,1%). Tingkat pendidikan responden tergolong memadai, tercermin dari hampir separuh responden yang menyandang gelar Strata 1 (47,0%), disusul lulusan Diploma III (44,8%), serta sebagian kecil lulusan Ners, Profesi, dan Strata II. Mayoritas responden berstatus pegawai tetap (62,7%) dengan masa kerja lebih dari 6 tahun (57,5%), serta berstatus telah menikah (92,5%). Karakteristik ini memberikan gambaran demografis responden secara deskriptif; implikasinya terhadap kepuasan kerja tidak dianalisis secara khusus dalam penelitian ini karena berada di luar cakupan variabel yang diuji.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dilaksanakan guna memastikan validitas serta reliabilitas seluruh indikator pengukuran sebelum dilanjutkan ke pengujian struktural. Variabel motivasi kerja pada mulanya diukur dengan enam indikator (M1-M6) sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Berdasarkan evaluasi model pengukuran, indikator M4 (“menjadi teladan bagi rekan”) kembali memperlihatkan nilai outer loading di bawah ambang batas yang disyaratkan untuk validitas konvergen, sehingga indikator tersebut dieliminasi dari model, konsisten dengan hasil pengujian pada tahap sebelumnya. Setelah indikator M4 dikeluarkan, pengujian dilakukan menggunakan lima indikator motivasi kerja yang tersisa (M1, M2, M3, M5, dan M6), dan seluruhnya dinyatakan valid dengan rentang outer loading 0,754-0,890 (Tabel 3). Secara keseluruhan, nilai outer loading seluruh indikator akhir pada keempat variabel berkisar antara 0,754 hingga 0,935, seluruhnya melebihi batas kritis 0,70. Skor AVE seluruh variabel juga melebihi 0,50, yakni: Kepemimpinan Transformasional (AVE = 0,818), Motivasi Kerja (AVE = 0,714), Lingkungan Kerja (AVE = 0,750), dan Kepuasan Kerja (AVE = 0,705). Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki validitas konvergen yang baik (Hair et al., 2019).



Gambar 2. Diagram Jalur

Gambar 2 menampilkan hasil output model struktural lengkap dari SmartPLS 4 yang menggambarkan keseluruhan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. Setiap jalur panah memperlihatkan arah pengaruh dari masing-masing variabel independen, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3), terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja (Y). Nilai yang tertera pada setiap jalur panah merupakan koefisien jalur (path coefficient/ β), sedangkan angka pada setiap indikator merupakan nilai outer loading. Dari gambar

terlihat bahwa jalur Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja memiliki koefisien tertinggi ($\beta = 0,406$), diikuti Motivasi Kerja ($\beta = 0,382$), dan Kepemimpinan Transformatif ($\beta = 0,213$). Model ini secara keseluruhan memiliki daya prediksi yang kuat, sebagaimana ditunjukkan oleh skor R-Square = 0,734.

Tabel 3. Uji Validitas (Outer Loadings dan AVE)

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE
Kepemimpinan Transformatif	KT1	0,876	0,818
	KT2	0,935	
	KT3	0,900	
	KT4	0,888	
	KT5	0,902	
	KT6	0,925	
Motivasi Kerja (M4 dieliminasi)	M1	0,858	0,714
	M2	0,849	
	M3	0,754	
	M5	0,890	
	M6	0,869	
Lingkungan Kerja	L1	0,879	0,750
	L2	0,870	
	L3	0,857	
	L4	0,858	
Kepuasan Kerja	KK1	0,872	0,705
	KK2	0,792	
	KK3	0,802	
	KK4	0,888	

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformatif	0,955	0,964
Motivasi Kerja	0,899	0,926
Lingkungan Kerja	0,889	0,923
Kepuasan Kerja	0,860	0,905

Pengujian reliabilitas memperlihatkan skor yang memuaskan, dengan Cronbach's Alpha serta Composite Reliability untuk seluruh variabel bernilai di atas 0,85, melebihi ambang batas minimum 0,70. Validitas diskriminan diuji menggunakan dua kriteria, yaitu Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dan kriteria Fornell-Larcker. Tabel 5 menyajikan hasil HTMT, sedangkan Tabel 6 menyajikan hasil kriteria Fornell-Larcker sebagai bukti empiris tambahan atas klaim validitas diskriminan.

Tabel 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepemimpinan Transformasional	-			
Kepuasan Kerja	0,800	-		
Lingkungan Kerja	0,708	0,842	-	
Motivasi Kerja	0,693	0,814	0,562	-

Berdasarkan Tabel 5, seluruh nilai HTMT antarvariabel berkisar antara 0,562 hingga 0,842, seluruhnya berada di bawah ambang batas kritis 0,90 (Henseler et al., 2015). Nilai HTMT tertinggi terdapat pada pasangan Kepuasan Kerja dengan Lingkungan Kerja (0,842), sedangkan nilai terendah terdapat pada pasangan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja (0,562). Seluruh nilai tersebut berada dalam rentang yang aman dan jauh dari ambang batas kritis.

Tabel 6. Kriteria Fornell-Larcker

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepemimpinan Transformasional	0,905			
Kepuasan Kerja	0,727	0,840		
Lingkungan Kerja	0,660	0,742	0,866	
Motivasi Kerja	0,644	0,727	0,511	0,845

Mengacu pada Tabel 6, akar kuadrat AVE setiap variabel (0,845-0,905) lebih besar dibandingkan korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model. Dengan demikian, kriteria Fornell-Larcker turut terpenuhi. Berdasarkan kedua kriteria tersebut, validitas diskriminan seluruh konstruk dalam penelitian ini terpenuhi secara empiris, sehingga seluruh konstruk pengukuran yang valid serta reliabel dapat dilanjutkan ke uji model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan Uji Hipotesis

Kekuatan model struktural dinilai dari nilai R-Square dan Adjusted R-Square. Hasil analisis memperlihatkan skor R-Square sejumlah 0,734 serta Adjusted R-Square sejumlah 0,727. Hal ini bermakna bahwa 73,4% variabilitas Kepuasan Kerja perawat di RSUD Banyumas mampu dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja, sedangkan 26,6% sisanya dijelaskan oleh sejumlah faktor lain di luar model. Nilai ini tergolong kuat sesuai kriteria Hair et al. (2019), yang membuktikan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang tinggi meskipun jumlah variabel independen telah dipersempit dari empat menjadi tiga.

Tabel 7. Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel Dependen	R-Square	Adjusted R-Square
Kepuasan Kerja (Y)	0,734	0,727

Tabel 8. Model Fit

Indeks	Model Saturated	Model Estimasi	Keterangan
SRMR	0,077	0,077	Memenuhi syarat ($\leq 0,08$)
d_ULS	1,136	1,136	Statistik referensi perbandingan model
d_G	0,770	0,770	Statistik referensi perbandingan model
Chi-square	548,754	548,754	Statistik referensi perbandingan model
NFI	0,785	0,785	Mendekati nilai ideal ($\geq 0,90$)

Mengacu pada Tabel 8, skor SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) sejumlah 0,077 berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan Hair et al. (2019), yaitu $\leq 0,08$, sehingga kriteria model fit ini terpenuhi. Nilai NFI (Normed Fit Index) sejumlah 0,785 mendekati, namun belum mencapai, nilai ideal $\geq 0,90$. Oleh karena itu, evaluasi model dalam penelitian ini tidak didasarkan pada satu indeks model fit semata, melainkan mempertimbangkan secara menyeluruh kualitas model pengukuran (validitas dan reliabilitas pada Tabel 3, 4, 5, dan 6) serta kemampuan penjelasan model struktural (R-Square dan pengujian hipotesis). Nilai d_ULS, d_G, dan Chi-square disajikan sebagai statistik referensi perbandingan model dan tidak memiliki nilai kritis tunggal dalam kerangka PLS-SEM.

Selain R-Square, kekuatan pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap Kepuasan Kerja juga dapat dilihat dari nilai effect size (f^2). Variabel Lingkungan Kerja ($f^2 = 0,341$) dan Motivasi Kerja ($f^2 = 0,314$) menunjukkan effect size besar, sedangkan Kepemimpinan Transformasional ($f^2 = 0,075$) menunjukkan effect size kecil hingga menengah terhadap Kepuasan Kerja (Hair et al., 2019). Hal ini mengonfirmasi bahwa meskipun ketiga variabel signifikan secara statistik, kontribusi praktis Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap pembentukan kepuasan kerja perawat relatif lebih besar dibandingkan Kepemimpinan Transformasional.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

H	Hubungan Variabel	Koef. (β)	T-Stat	P-Value	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0,213	2,273	0,023	Diterima
H2	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,382	5,129	< 0,001	Diterima
H3	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,406	5,472	< 0,001	Diterima

Mengacu pada Tabel 9, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa H1 (kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja) memperoleh koefisien jalur sebesar 0,213 dengan T-Statistics 2,273 ($> 1,96$) dan P-Value 0,023 ($< 0,05$), sehingga H1 diterima. H2 (motivasi kerja terhadap kepuasan kerja) memperoleh koefisien jalur sebesar 0,382 dengan T-Statistics 5,129 dan P-Value $< 0,001$, sehingga H2 diterima. H3 (lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja) memperoleh koefisien jalur sebesar 0,406 dengan T-Statistics 5,472 dan P-Value $< 0,001$, sehingga H3 diterima. Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (H1 diterima)

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa H1 diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja perawat. Artinya, semakin kuat kepala ruang di RSUD Banyumas menerapkan gaya kepemimpinan yang inspiratif, memberikan stimulasi intelektual, dan memperhatikan kebutuhan individual perawat, kepuasan kerja mereka akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini, yaitu kemampuan kepala ruang membuat staf merasa bangga, mengembangkan kekuatan dan potensi staf, menekankan visi dan misi bersama, terbuka pada cara kerja baru, menciptakan visi masa depan yang memotivasi, serta berbicara penuh semangat mengenai tujuan; ketika indikator-indikator tersebut diterapkan secara konsisten, perawat merasa diperhatikan dan diberdayakan sehingga kepuasan kerjanya meningkat. Temuan ini konsisten dengan kajian integratif Gebreheat et al. (2023) yang membuktikan kepemimpinan transformasional sebagai faktor penting peningkatan kepuasan perawat, serta kajian sistematis Habobi et al. (2025) yang menyimpulkan gaya kepemimpinan ini sebagai salah satu instrumen manajerial yang efektif di berbagai konteks kesehatan global. Labrague et al. (2020), pada perawat di rumah sakit di Filipina, konteks Asia Tenggara, juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memprediksi kepuasan kerja yang lebih tinggi beserta turnover intention yang lebih rendah secara

signifikan. Meskipun demikian, dibandingkan dua variabel lainnya, kontribusi kepemimpinan transformasional dalam model ini tergolong paling kecil ($f^2 = 0,075$), yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan kepala ruang berperan sebagai faktor pendukung, sementara faktor lingkungan kerja dan motivasi kerja memberikan kontribusi yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas. Secara teoritis, temuan ini tetap sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang memandang kepemimpinan transformasional sebagai salah satu bentuk sumber daya relasional yang dibalas bawahan dengan sikap kerja positif berupa kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H2 diterima)

Motivasi kerja terbukti berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas, bahkan menjadi variabel dengan kontribusi terbesar kedua dalam model ($f^2 = 0,314$, tergolong besar). Hal ini sejalan dengan indikator motivasi kerja dalam penelitian ini, yaitu dorongan mencapai target pelayanan, usaha menyelesaikan tugas dengan baik, kemampuan memecahkan masalah, kesediaan membantu rekan kerja, serta kedisiplinan dalam bertugas; ketika dorongan internal tersebut kuat, perawat cenderung lebih puas karena merasa mampu memenuhi tuntutan pekerjaannya secara mandiri. Temuan ini konsisten dengan Rahayu dan Dahlia (2023) serta Rulianti dan Nurpribadi (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan turut menguatkan simpulan systematic review Erlina dan Mishbahatul (2021) bahwa motivasi kerja secara umum berkaitan positif dengan kepuasan kerja perawat. Secara teoritis, temuan ini turut mendukung *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang memandang motivasi kerja sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan psikologis internal perawat yang kemudian dibalas dengan sikap kerja positif berupa kepuasan kerja.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada penelitian ini ditemukan signifikan positif dan tergolong kuat. Secara metodologis, hasil ini sejalan dengan perspektif Salsabilla et al. (2022), yang menemukan bahwa peran motivasi kerja terhadap kepuasan kerja bersifat kontekstual dan dapat bergeser tergantung pada variabel lain yang turut diuji secara bersamaan dalam satu model struktural. Indriani dan Sundari (2026) turut mencatat bahwa kekuatan hubungan motivasi dengan kepuasan kerja dapat menjadi tidak signifikan dalam model multivariat ketika variabel lain yang lebih dominan turut diikutsertakan, dan sebaliknya dapat menunjukkan pengaruh yang kuat ketika model dipersempit pada variabel-variabel yang secara konseptual lebih relevan. Temuan pada penelitian ini menjadi salah satu bentuk kebaruan, yaitu menegaskan bahwa signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja perawat bersifat sensitif terhadap spesifikasi model. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya perlu berhati-hati dalam menentukan variabel kontrol atau anteseden lain yang disertakan bersamaan dengan motivasi kerja dalam satu model struktural.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H3 diterima)

Lingkungan kerja terbukti berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja perawat, sekaligus menjadi variabel dengan kontribusi terbesar dalam model, baik dari sisi koefisien jalur maupun effect size ($f^2 = 0,341$, tergolong besar). Ketersediaan sarana dan prasarana medis yang mencukupi, kondisi pencahayaan dan kebersihan ruang rawat yang baik, serta rasa aman selama bekerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat. Empat indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini, yaitu suasana kerja yang tenang dan nyaman, pencahayaan yang cukup dan memadai, kondisi ruang kerja yang bersih dan terjaga, serta rasa aman selama bekerja, secara konsisten menjadi faktor pendorong utama tingginya kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas. Temuan ini memperkuat studi Al Sabei et al. (2020) yang memperlihatkan bahwa lingkungan keperawatan yang kondusif menekan burnout pada perawat di Oman, serta Sulistyawati et al. (2022) yang membuktikan lingkungan kerja sebagai prediktor penting kepuasan kerja lintas generasi. Secara lokal, Naimah (2020) membuktikan hubungan positif signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja perawat di rumah sakit Indonesia, mengonfirmasi bahwa temuan ini berlaku pula pada konteks pelayanan kesehatan daerah di Indonesia. Sebagai catatan, Sönmez et al. (2023) menemukan bahwa cara konstruk lingkungan kerja diukur turut memengaruhi arah dan kekuatan pengaruhnya; oleh karena itu, penelitian ini menggunakan indikator Purnomo dan Bernarto (2023) yang telah tervalidasi pada konteks Indonesia untuk menjaga relevansi pengukuran. Dominannya kontribusi lingkungan kerja dalam model ini mengindikasikan bahwa investasi rumah sakit pada infrastruktur fisik dan budaya kolaborasi organisasi merupakan prioritas strategis yang paling berdampak terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas. Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang memandang lingkungan kerja yang kondusif sebagai bentuk sumber daya kontekstual yang disediakan organisasi, sehingga mendorong perawat membalasnya dengan sikap kerja positif berupa kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja 134 perawat di RSUD Banyumas menggunakan PLS-SEM. Secara keseluruhan, model menjelaskan 73,4% variansi kepuasan kerja ($R\text{-Square} = 0,734$; $\text{Adjusted } R\text{-Square} = 0,727$). Dari pengujian ketiga hipotesis, disimpulkan bahwa: pertama, kepemimpinan transformasional berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja perawat ($\beta = 0,213$; $p = 0,023$), mengonfirmasi peran penting kepala ruang yang inspiratif dalam menciptakan kesejahteraan psikologis bawahan, meskipun kontribusinya relatif paling kecil dibandingkan dua variabel lainnya. Kedua, motivasi kerja berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,382$; $p < 0,001$), sebuah temuan yang menegaskan sensitivitas pengaruh motivasi kerja terhadap spesifikasi model, mengingat pada analisis awal dengan model empat variabel yang menyertakan

konstruk stres kerja, pengaruh ini sempat tidak signifikan. Ketiga, lingkungan kerja berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,406$; $p < 0,001$) dan menjadi kontributor terbesar dalam model, menegaskan pentingnya investasi pada infrastruktur fisik dan budaya kolaborasi organisasi.

Berdasarkan temuan ini, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan secara praktis. Pertama, manajemen RSUD Banyumas perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan transformasional secara berkelanjutan bagi seluruh kepala ruang, mencakup kemampuan memberikan visi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada perawat, yang dapat dilakukan melalui workshop, mentoring, maupun evaluasi gaya kepemimpinan secara berkala. Kedua, mengingat motivasi kerja terbukti berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja, manajemen perlu merancang program motivasi yang terstruktur, seperti sistem penghargaan atas capaian kinerja, jenjang karier yang jelas, serta pengakuan non-finansial atas dedikasi perawat dalam pelayanan pasien. Ketiga, pihak rumah sakit perlu melakukan audit dan perbaikan fasilitas lingkungan kerja secara periodik, baik aspek fisik (peralatan medis, tata ruang ergonomis, pencahayaan, dan sirkulasi udara ruang rawat) maupun aspek non-fisik (budaya komunikasi terbuka dan kolaborasi tim), mengingat lingkungan kerja terbukti menjadi kontributor terbesar terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat aplikasi Social Exchange Theory (Blau, 1964) dalam konteks keperawatan Indonesia, sekaligus memberikan nuansa baru mengenai kondisi ketika pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dapat berubah signifikansinya bergantung pada variabel lain yang turut diuji dalam model struktural.

Studi ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, cakupan populasi terbatas pada satu rumah sakit (RSUD Banyumas), sehingga generalisasi temuan ke fasilitas kesehatan lain perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Kedua, desain studi yang bersifat cross-sectional hanya mengukur variabel pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan kepuasan kerja sepanjang waktu. Ketiga, studi ini belum mempertimbangkan variabel mediasi maupun moderasi yang dapat memperjelas mekanisme hubungan antarvariabel, khususnya antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Keempat, penelitian ini secara khusus membatasi model pada tiga anteseden positif dan tidak menyertakan konstruk stres kerja; oleh karena itu, temuan ini tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan ada atau tidaknya pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Banyumas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk: (1) memperluas cakupan ke berbagai tipe rumah sakit dan wilayah; (2) mengeksplorasi variabel mediasi seperti komitmen organisasional, keterikatan kerja, atau kualitas kehidupan kerja; (3) menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan kepuasan kerja; serta (4) mempertimbangkan kembali penyertaan konstruk stres kerja maupun variabel kontekstual lain, dengan instrumen yang lebih terstandarisasi, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan kepuasan kerja perawat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulmawla, M., Mohamed, L. M., & Elgarhy, S. D. (2025). Effects of Transformational Leadership and Intrinsic Motivations on Organizational Innovation in Hotels and Travel Agencies: The Mediating Roles of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment. *Journal of Tourism and Services*, 16(30), 1–27. <https://doi.org/10.29036/jots.v16i30.889>
- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Ross, A. M., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing Work Environment, Turnover Intention, Job Burnout, and Quality of Care: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95–104. <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Erlina, & Mishbahatul, E. H. (2021). Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat: Systematic Review. *Jurnal Keperawatan*, 13(1), 1–10.
- Gebreheat, G., Teames, H., & Costa, E. I. (2023). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *SAGE Open Nursing*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habobi, S. A., Alsanona, S. A., Alabdrabalnabi, Z. A. A., & Bumarah, R. M. (2025). Transformational Leadership and Nursing Outcomes: A Systematic Review of Job Satisfaction and Productivity in Global Healthcare Settings. *Journal of Nursing Education and Practice*, 15(8). <https://doi.org/10.5430/jnep.v15n8p55>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Indriani, R., & Sundari, S. (2026). Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Sundari Medan. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 29(1).
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of Toxic and Transformational Leadership Practices on Nurses' Job Satisfaction, Job Stress, Absenteeism and Turnover Intention: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Naimah, N. (2020). Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan*, 11(1), 175–181.

- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations. *Nursing Reports*, 14, 3561–3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>
- Poetri, R. I., Mantikei, B., & Kristiana, T. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor BPPRD Palangka Raya. *Journal of Environment and Management*, 1(2). <https://doi.org/10.37304/jem.v1i2.1901>
- Putra, K. G. S. D. P., & Suwandana, I. G. M. (2024). The Effect of Work Stress on Job Satisfaction with Work Motivation as A Mediating Variable. *Journal of Indonesian Impressions (JII)*, 3(1), 1–13.
- Purnomo, I., & Bernarto, I. (2023). Job Stress, Job Satisfaction, Work Environment: Effects on Organizational Commitment and Impact on Turnover Intention. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(3), 2461–2472. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52492>
- Rahayu, S., & Dahlia. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (JESYA)*, 6(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (JESYA)*, 6(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Salsabilla, A., Setiawan, M., & Juwita, H. A. J. (2022). The Effect of Workload and Job Stress on Job Satisfaction Mediated by Work Motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(9), 97–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2209>
- Sedarmayanti. (2017). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Sönmez, B., Yıldız Keskin, A., İspir Demir, Ö., Emiralioğlu, R., & Güngör, S. (2023). Decent Work in Nursing: Relationship between Nursing Work Environment, Job Satisfaction, and Physical and Mental Health. *International Nursing Review*, 70(1), 78–88. <https://doi.org/10.1111/inr.12771>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>

- Wahyuningsih, & Sudibjo, N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Generasi Milenial Kementerian Perdagangan. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 439–450.
- Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study of Nurses Working in Long-Term Care Facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1284). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>