



Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan di Fasilitas Pelayanan Kesehatan: Literature Review

**Rifqa Masry ^{1*}, Josepin Karolina ², Windi Audina ³, Annisa Zahra ⁴, Dimas Septiadi ⁵,
Wasiyem ⁶**

¹⁻⁶ Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Indonesia

Email : rifqacollege@gmail.com

*Penulis Korespondensi: rifqacollege@gmail.com

Abstract. *Health worker job satisfaction is an important aspect in supporting service quality and organizational performance. Various studies show that leadership styles such as transformational, participatory, situational, and supportive styles are strongly associated with increased job satisfaction. This study identified 10 articles published between 2020 and 2025 that met the inclusion criteria, including quantitative studies in various healthcare settings. The synthesis results state that transformational leadership consistently contributes positively to job satisfaction through increased motivation, communication, teamwork, and perceptions of organizational justice. Participative leadership also contributes to increased job satisfaction, although its effectiveness depends on the organizational context. Other factors such as organizational culture, work-life balance, self-efficacy, and work environment were also found to play a role as supporting or mediating variables. These findings emphasize that strengthening the capacity of leaders and implementing a supportive and inspiring leadership style are very important for improving the welfare of health workers and the quality of services. This study is expected to contribute as a reference in the development of managerial policies in health care facilities.*

Keywords: *Healthcare Workers, Job Satisfaction, Leadership Style, Organizational Culture, Transformational.*

Abstrak. Kepuasan kerja tenaga kesehatan merupakan aspek penting dalam mendukung mutu pelayanan dan kinerja organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seperti transformasional, partisipatif, situasional, maupun gaya yang mendukung memiliki keterkaitan kuat dengan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini mengidentifikasi 10 artikel publikasi tahun 2020–2025 yang memenuhi kriteria inklusi, meliputi penelitian kuantitatif di berbagai setting pelayanan kesehatan. Hasil sintesis menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi, komunikasi, kerja sama tim, dan persepsi keadilan organisasi. Gaya kepemimpinan partisipatif juga berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja, meskipun efektivitasnya bergantung pada konteks organisasi. Faktor lain seperti budaya organisasi, *work-life balance*, efikasi diri, dan lingkungan kerja juga ditemukan berperan sebagai variabel pendukung maupun mediator. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kapasitas pemimpin dan penerapan gaya kepemimpinan yang suportif dan inspiratif sangat penting bagi peningkatan kesejahteraan tenaga kesehatan serta kualitas layanan. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai acuan dalam pengembangan kebijakan manajerial di fasilitas pelayanan kesehatan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Tenaga Kesehatan, Transformasional.

1. LATAR BELAKANG

Fasilitas kesehatan merupakan penyedia layanan kesehatan dalam bentuk layanan kesehatan individu dan/atau layanan kesehatan publik, yang meliputi fasilitas kesehatan tradisional, rumah sakit, balai pengobatan klinis, lab kesehatan, puskesmas, apotek, pusat pelayanan kesehatan masyarakat, gerai optik, fasilitas medis untuk kepentingan hukum, serta praktik tenaga kesehatan mandiri (Tarmizi & Ridha, 2021). Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014, tenaga kesehatan didefinisikan sebagai setiap individu yang mengabdikan diri di bidang kesehatan memiliki kompetensi berupa pengetahuan

dan/atau keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan kesehatan. Tenaga Kesehatan seperti perawat, apoteker, dokter, serta tenaga pendukung adalah contoh profesional kesehatan yang sangat penting dalam sistem kesehatan modern. Tenaga kesehatan merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan layanan Kesehatan untuk keberlangsungan mutu layanan yang sangat bergantung pada kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka (Alzamanan dkk., 2024).

Kepuasan kerja di lingkungan tenaga kesehatan dipengaruhi oleh beberapa hal, termasuk beban kerja, imbalan, suasana kerja, gaya kepemimpinan, serta kesempatan untuk pengembangan profesional (Yadav & Jay Shree, 2024). Kepuasan tenaga kesehatan merujuk pada rasa senang dan kepuasan para profesional kesehatan dalam pekerjaan mereka yang memiliki dampak besar terhadap kepuasan pasien (Yilmaz & Karakuş, 2023). Salah satu penyebab utama yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan adalah pola kepemimpinan yang dijalankan oleh manajer dan pemimpin unit (Notarnicola dkk., 2024).

Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi penetapan tujuan organisasi, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan tersebut, serta berperan dalam meningkatkan kelompok dan budayanya. Selain itu, kepemimpinan juga terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran, serta menjaga hubungan kerja sama dan kolaborasi antar anggota kelompok (Waedoloh dkk., 2021). Kepemimpinan merupakan suatu kerangka konseptual yang menjelaskan cara kerja efektivitas kepemimpinan dengan menyoroti alasan di balik kepemimpinan, serta mengutamakan prinsip-prinsip dasar dan struktur konseptual yang mendasarinya (Amnah dkk., 2025).

Gaya kepemimpinan memegang pengaruh besar atas performa dan kepuasan tenaga kesehatan dengan menciptakan suasana kerja yang baik, meningkatkan kualitas layanan, dan mendorong kinerja organisasi (Masni, 2025). Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat kerja, serta memperbaiki dinamika tim, yang pada akhirnya membawa hasil yang lebih efisien (Aranha, 2025). Kepemimpinan transformasional secara konklusif menaikkan kepuasan kerja dan produktivitas di kalangan tenaga kesehatan, mendorong sekitar 67% untuk memberikan layanan kesehatan yang lebih baik (Dzokoto dkk., 2024).

Kepemimpinan transformasional tercermin ketika seorang pemimpin mampu menginspirasi bawahan maupun pemimpin lainnya untuk meningkatkan semangat dan motivasi melalui kekuatan visi serta kepribadian yang dimilikinya. Pemimpin tersebut sanggup memengaruhi pengikutnya dalam mengubah sikap, cara pandang, dan dorongan untuk bersama-sama berjuang mencapai tujuan organisasi. Selain itu, kepemimpinan

transformasional menumbuhkan rasa antusiasme yang terus-menerus di kalangan karyawan tentang pekerjaan mereka dalam lingkungan organisasi (Karmawan dkk., 2020).

Namun, meskipun banyak riset menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional berdampak atas kepuasan kerja tenaga kesehatan, hingga kini hasil penelitian masih bervariasi dan belum konsisten. Beberapa studi hanya berfokus pada konteks rumah sakit, sementara penelitian pada fasilitas kesehatan tingkat pertama masih terbatas. Selain itu, sebagian penelitian hanya menilai hubungan umum antara kepemimpinan dan kepuasan kerja tanpa melihat karakteristik tenaga kesehatan yang berbeda. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya kajian literatur yang lebih komprehensif untuk merangkum temuan-temuan yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji temuan dari sejumlah studi yang telah ada sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kesehatan. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat menjadi bahan rekomendasi dalam mewujudkan kepemimpinan yang lebih efektif serta meningkatkan mutu pelayanan di Fasilitas Kesehatan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan menjadi salah satu unsur utama yang berperan dalam menentukan mutu pelayanan dan kesejahteraan sumber daya manusia pada organisasi kesehatan. Dalam konteks fasilitas kesehatan, kepemimpinan bukan sekadar instruksi administratif, melainkan proses mempengaruhi, memotivasi, dan memberdayakan tenaga kesehatan agar mampu mencapai tujuan pelayanan serta menjaga keselamatan pasien. Beragam gaya kepemimpinan, seperti partisipatif, transformasional, transaksional, servant, otoriter, serta laissez-faire menampilkan pola perilaku yang berbeda dalam cara pemimpin memberi arahan, dukungan, dan penghargaan kepada staf. Kajian sistematis menunjukkan bahwa variasi gaya ini berkorelasi kuat dengan indikator kesejahteraan kerja, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat untuk bertahan pada tenaga kesehatan (Specchia et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang paling banyak dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Pemimpin transformasional menggunakan pengaruh inspirasional, perhatian individual (individualized consideration), serta stimulasi intelektual untuk memotivasi staf. Berbagai tinjauan sistematis menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional mampu memperkuat hubungan kerja, memberikan rasa makna pada pekerjaan, serta meningkatkan komitmen organisasi, sehingga berdampak positif pada kepuasan kerja perawat dan tenaga kesehatan lainnya (Gebreheat et al., 2023).

Selanjutnya, teori *Leader Member Exchange* memberikan penjelasan bahwa jalinan relasi kerja antara pemimpin dan anggota tim berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pemimpin mampu menciptakan hubungan berkualitas tinggi yang ditandai dengan kepercayaan, komunikasi terbuka, dan rasa saling menghargai, tenaga kesehatan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Interaksi positif ini juga mampu menurunkan konflik kerja dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Wu et al., 2024).

Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang bersifat pasif, seperti *laissez-faire*, sering dikaitkan dengan dampak negatif terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan pasif menyebabkan ketidakjelasan peran, minimnya dukungan, dan kurangnya umpan balik terhadap kinerja staf, sehingga menurunkan tingkat kepuasan dan meningkatkan *burnout*. Studi review terbaru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak proaktif cenderung memperburuk situasi pekerjaan yang tidak berhasil membangun suasana kerja yang sehat (Demeke et al., 2024).

Dalam literatur modern, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi langsung oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga melalui variabel mediasi seperti keadilan organisasi, dukungan organisasi, komunikasi tim, dan budaya kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional cenderung meningkatkan persepsi keadilan dan rasa dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan bekerja melalui kombinasi perilaku pemimpin dan konteks organisasi yang melingkupinya (Notarnicola et al., 2024).

Studi-studi terbaru tahun 2020–2025 menunjukkan bahwa intervensi untuk meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan sebaiknya tidak hanya fokus pada gaya kepemimpinan, tetapi mencakup pelatihan pemimpin, perbaikan komunikasi, serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan staf. Wu et al. (2024) menegaskan bahwa pendekatan multipronged lebih efektif dibandingkan intervensi tunggal, karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berhubungan. Misalnya, pelatihan kepemimpinan transformasional saja tidak cukup jika organisasi tetap memiliki budaya kerja yang buruk atau kurangnya apresiasi terhadap kinerja staf.

Secara praktis, implikasi bagi organisasi kesehatan adalah perlunya penguatan kapasitas pemimpin unit melalui pelatihan kepemimpinan transformasional, pengembangan komunikasi efektif, serta penerapan kebijakan yang adil. Pemimpin di fasilitas kesehatan perlu mampu beradaptasi dengan kebutuhan staf, memberikan dukungan emosional, menciptakan lingkungan kerja positif, dan menumbuhkan rasa memiliki. Dengan menerapkan gaya

kepemimpinan yang tepat, tenaga kesehatan dapat lebih puas, termotivasi, dan mampu memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan prediktor kuat kepuasan kerja tenaga kesehatan. Gaya yang suportif, inspiratif, dan partisipatif memiliki dampak positif yang konsisten, sedangkan gaya pasif atau otoriter memberikan dampak sebaliknya. Temuan ini menjadi dasar penting bagi organisasi kesehatan untuk memilih dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan tenaga kesehatan dan kualitas pelayanan.

3. METODE PENELITIAN

Dengan mengidentifikasi, menganalisis, dan meninjau literatur yang relevan, penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur dan menyintesiskan berbagai artikel yang membahas dampak gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan di lingkungan pelayanan kesehatan. Artikel-artikel yang digunakan dipilih dengan mempertimbangkan tahun terbitnya antara 2020 dan 2025. Data sekunder dari studi sebelumnya digunakan dalam penelitian ini. Artikel-artikel tentang topik penelitian yang ditemukan melalui Google Scholar menjadi sumber data sekunder.

Pencarian jurnal memakai kata kunci (*keywords*) “pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja tenaga kesehatan, budaya organisasi, kepuasan kerja” sehingga diperoleh 10 artikel yang relevan untuk dianalisis lebih mendalam. Syarat pemilihan dalam kajian ini memuat artikel yang memiliki dokumen utuh, ditulis dalam bahasa Indonesia, serta mencakup penelitian kualitatif dan kuantitatif yang berkaitan dengan tema studi. Berdasarkan persyaratan tersebut, hasil seleksi menghasilkan artikel-artikel yang memenuhi syarat untuk mendukung penelitian ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Tinjauan Literatur Jurnal.

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Maryati et al., 2021)	Gaya Kepemimpinan Tehadap Kepuasan Kerja Staf di Puskesmas	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Pusat Kesehatan Masyarakat Sendana I, terdapat hubungan yang erat dan positif

antara pendekatan kepemimpinan yang mendukung dan kepuasan kerja karyawan ($p=0.000$). Di sisi lain, tidak ada keterkaitan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan gaya kepemimpinan partisipatif ($p=0.080$). Kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang mendukung yang mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja ditekankan dalam penelitian ini. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan, pemimpin harus mengembangkan keterampilan disiplin dan gaya kepemimpinan yang mendukung. Menurut temuan penelitian, gaya kepemimpinan yang mendukung memiliki korelasi yang signifikan dan positif dengan kebahagiaan kerja karyawan di Pusat Kesehatan Masyarakat Sendana I ($p=0.000$). Di sisi lain, gaya kepemimpinan partisipatif tidak memiliki hubungan yang berarti secara statistik dengan kepuasan kerja karyawan ($p=0.080$). Penelitian ini menyoroti pentingnya menggunakan pendekatan kepemimpinan yang mendukung dan memperhatikan

-
- | | |
|--|--|
| <p>2. (Husna et al., 2025) Determinasi Kepuasan Kerja Kuantitatif Kesehatan: Peran <i>Work Life Balance</i>, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja</p> | <p>kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan, para pemimpin disarankan untuk terus mengembangkan teknik kepemimpinan yang mendukung dan disiplin.</p> |
| <p>3. (Effendi et al., 2021) Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Terhadap Kepuasan Pegawai Di Puskesmas Payung Sekaki Kota</p> | <p>Temuan studi ini menunjukkan bahwa Keseimbangan Kerja dan Kehidupan, kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja punya pengaruh positif dan penting terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan di Pusat Kesehatan Masyarakat Bahorok, baik secara terpisah maupun secara bersamaan. Pentingnya pengelolaan jam kerja, pelatihan kepemimpinan, dan teknik motivasi dalam manajemen sumber daya manusia di industri kesehatan didukung oleh fakta bahwa peningkatan ketiga faktor ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.</p> <p>Berdasarkan temuan penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala Pusat Kesehatan Masyarakat Payung Sekaki memiliki dampak besar terhadap kepuasan karyawan. Secara khusus, gaya kepemimpinan partisipatif lebih</p> |

Pekanbaru 2020.	berhasil dalam meningkatkan kepuasan karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan otoriter dan laissez-faire umumnya terkait dengan ketidakpuasan karyawan. Hasil ini menyoroti pentingnya menggunakan teknik kepemimpinan partisipatif dan fleksibel untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja di lingkungan pusat kesehatan masyarakat.
4. (Wadu et al., 2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kuantitatif Partisipatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai UPTD Puskesmas Manutapen Kota Kupang	Hasil penelitian ini membuktikan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki hasil yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pusat Kesehatan Masyarakat Manutapen, Kupang. Sebaliknya, motivasi kerja tidak memiliki dampak parsial yang berarti terhadap kepuasan kerja. Secara bersamaan, kedua variabel tersebut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, meskipun kontribusinya relatif rendah dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 14%. Penelitian ini menyoroti signifikansi dari gaya kepemimpinan partisipatif dalam menaikkan kepuasan kerja karyawan.

5. (Marques et al., 2021). Pengaruh Gaya Kuantitatif Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Hospital Referral Raeao Oe-Cusse Timor-Leste
6. (Putri et al., 2024) Pengaruh Gaya Kuantitatif Kepemimpinan Transformasional, Kerja Sama Tim Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Instalasi Rawat Inap RSU Hati Mulia Kota Kendari Tahun 2024
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perawat kepala memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Rujukan Raeao Oe-Cusse, Timor-Leste. Sebagian besar perawat menilai gaya kepemimpinan tersebut baik dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hasil analisis statistic dengan nilai p sebesar 0,003 mendukung gagasan bahwa penerapan pendekatan kepemimpinan yang kuat dapat meningkatkan kepuasan perawat terhadap pekerjaan mereka.
- Menurut studi tersebut, kerja tim, komunikasi, dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak besar terhadap kebahagiaan kerja perawat di Rumah Sakit Hati Mulia di Kendari pada tahun 2024. Ketiga variabel ini secara bersama-sama memiliki dampak positif dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat. Selain itu, analisis regresi menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki dampak yang secara statistik signifikan, dengan nilai p di bawah 0,05. Untuk meningkatkan kepuasan

- dan kinerja perawat, rumah sakit sebaiknya meningkatkan pelatihan kepemimpinan transformasional, mendorong kolaborasi, dan memperbaiki komunikasi melalui berbagai metode, termasuk pertemuan rutin dan pelatihan komunikasi yang efektif.
7. (Diana et al., 2024) Pengaruh Gaya Kuantitatif Kepemimpinan, Jenjang Karir, Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Melalui Efikasi Diri Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Jiwa Dan Ketergantungan Obat Engku Haji Daud
- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepercayaan diri memainkan peran penting dalam kepuasan perawat di Rumah Sakit Jiwa dan Pusat Ketergantungan Obat Engku Haji Daud. Sebaliknya, Tingkat karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Analisis menggunakan metode SEM PLS mendukung temuan ini, dengan model menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara statistik berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, lingkungan kerja melalui kepercayaan diri bertindak sebagai mediator yang signifikan, sementara gaya kepemimpinan dan tingkat karir tidak bertindak sebagai mediator

- | | | | |
|----|---|---|---|
| | | kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja. | |
| 8. | (Wujarso et al., 2025) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Satuan Kerja Pusat Sistem dan Strategi Kesehatan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia | Kuantitatif | Berdasarkan temuan studi ini, kebahagiaan kerja karyawan di PASSKAS Kementerian Kesehatan Indonesia dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan. Dengan kontribusi sebesar 86,4%, analisis statistik menunjukkan korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel tersebut. Selain itu, data dari uji tidak lengkap dan uji simultan mendukung gagasan bahwa ketiga faktor ini, baik secara terpisah maupun secara kombinasi, memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja karyawan. |
| 9. | (Sylvani et al., 2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada Rsia Cahaya Bunda Cirebon | Kuantitatif | Berdasarkan temuan studi ini, kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang bermanfaat dan patut diperhatikan terhadap kepuasan pekerja di Rumah Sakit Cahaya Bunda Cirebon. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak positif terhadap keadilan organisasi, yang berperan sebagai mediator dalam hubungan ini. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang |

- adil dan menginspirasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui peran keadilan organisasi. Temuan ini menekankan pentingnya menerapkan kepemimpinan yang efektif dan adil untuk meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan kepuasan karyawan di dalam organisasi.
- 10.** (Rahman Gaya Kepemimpinan Kuantitatif et al., Kepala Ruang Dengan 2020) Kepuasan Kerja Perawat
- Menurut penelitian, terdapat hubungan yang jelas dan positif antara gaya kepemimpinan kepala ruang rawat inap dan tingkat kepuasan kerja perawat yang bekerja di ruang rawat inap Rumah Sakit Idaman di Kota Banjarbaru. Gaya kepemimpinan situasional adalah yang paling sering digunakan, dan semakin sering kepala ruang rawat inap menerapkan pendekatan ini, terutama gaya partisipatif, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja perawat terhadap pekerjaan mereka. Analisis statistik menunjukkan adanya hubungan yang positif antara penerapan pendekatan kepemimpinan situasional dan peningkatan kepuasan kerja perawat, yang dibuktikan dengan koefisien

korelasi $r = 0,417$ dan nilai p sebesar 0,000.

Penelitian Maryati et al. (2021) mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang mengindikasikan adanya korelasi yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga Kesehatan, dengan nilai $p=0,000$, sedangkan gaya partisipatif tidak memiliki hubungan yang signifikan ($p=0,080$). Temuan ini berbeda dengan Effendi et al. (2021) yang justru menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan partisipatif terbukti paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Payung Sekaki, sementara gaya otoriter dan laissez-faire memiliki kaitan dengan ketidakpuasan pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya partisipatif sangat bergantung pada kondisi organisasi, pola komunikasi, dan kesiapan pegawai untuk terlibat dalam pengambilan Keputusan.

Sementara itu, Husna et al. (2025) mendukung kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang bermanfaat dan bermakna dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan, begitu pula dengan motivasi dan *work-life balance* yang juga menunjukkan nilai signifikansi. Hasil riset ini searah dengan temuan Putri et al. (2024) bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan kerja sama tim memberikan kontribusi yang berkontribusi secara nyata terhadap tingkat kepuasan kerja perawat dengan angka $p<0,05$. Analisis regresi linier dalam penelitian tersebut memperkuat bahwa gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan mendorong kolaborasi lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pada lingkungan pelayanan Kesehatan.

Selain gaya kepemimpinan, terdapat aspek lain yang turut menentukan tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan, seperti motivasi kerja, komunikasi, kerja sama tim, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan efikasi diri. Wadu et al. (2024) mengidentifikasi bahwa motivasi kerja tidak menunjukkan efek dengan cara parsial, tetapi menjadi penting ketika diuji secara simultan bersama gaya kepemimpinan, sementara Putri et al. (2024) menegaskan bahwa komunikasi dan kerja sama tim berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja perawat. Wujarso et al. (2025) menegaskan bahwa motivasi dan budaya organisasi memberikan kontribusi yang besar melalui uji simultan, sedangkan Diana et al. (2024) membuktikan bahwa lingkungan kerja dan efikasi diri memiliki pengaruh signifikan.

Penelitian oleh Wadu et al. (2024) juga memberikan hasil yang mendukung pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, meskipun kontribusi total variabel terhadap kepuasan kerja hanya sebesar 14% berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2). Meskipun motivasi kerja tidak

berpengaruh secara parsial, uji simultan tetap menunjukkan adanya pengaruh bersama yang signifikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman et al. (2020) yang mengungkapkan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan situasional terutama gaya partisipatif dengan kepuasan kerja perawat, didukung oleh nilai korelasi $r = 0,417$ dan $p = 0,000$. Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menyesuaikan kondisi pegawai dan memberi ruang partisipasi tetap relevan dalam meningkatkan kepuasan kerja sepanjang diterapkan secara tepat.

Penelitian Marques et al. (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala ruangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, diperkuat oleh uji chi-square dengan nilai $p = 0,003$. Sementara itu, Diana et al. (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan bekerja tidak hanya secara langsung tetapi juga melalui faktor psikologis seperti efikasi diri.

Penelitian Wujarso et al. (2025) memberikan Gambaran yang lebih luas dalam konteks organisasi besar, dengan hasil uji simultan yang menyatakan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dengan kontribusi sangat besar, yaitu 86,4%. Penemuan ini sejalan dengan Sylvani et al. (2020) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun juga secara tidak langsung melalui keadilan organisasi sebagai variabel mediasi berdasarkan uji statistic yang signifikan. Kedua penelitian ini menekankan pentingnya keadilan, budaya organisasi positif, dan kepemimpinan inspiratif sebagai fondasi terciptanya kepuasan kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan kajian literatur, bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang paling konsisten meningkatkan kepuasan kerja melalui motivasi, komunikasi yang efektif, kerja sama tim, serta peningkatan persepsi keadilan organisasi. Gaya kepemimpinan partisipatif juga menunjukkan pengaruh positif, meski efektivitasnya dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kesiapan tenaga kesehatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Selain gaya kepemimpinan, faktor seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, work-life balance, serta efikasi diri juga terbukti memengaruhi terbentuknya kepuasan kerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan gaya kepemimpinan yang supportif, inspiratif, dan komunikatif sangat

penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung sehingga tenaga kesehatan mampu memberikan pelayanan secara maksimal.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada seluruh rekan dalam tim yang telah memberikan kerja sama dan kontribusi berharga dalam proses pengumpulan data serta penyusunan analisis literatur. Artikel ini disusun sebagai bagian dari tugas akhir Semester 5 pada mata kuliah Kepemimpinan dan Administrator Kesehatan di Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta mendukung peningkatan kualitas kepemimpinan pada fasilitas pelayanan kesehatan.

DAFTAR REFERENSI

- Alzamanan, A. M., Almareh, N. F., Alyami, A. A. M., Al-Yami, A. A. M., Alghamdi, B. S., Al Theban, S. K. A., Alyami, N. M. H., Alsaiari, A. A. S., Al Motared, A. M. S., & Alsawatt, M. E. M. (2024). *The Role of Healthcare Workers in Modern Medicine: A Comprehensive Review of Challenges, Contributions, and Future Directions*. Journal of Ecohumanism. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4666>
- Amnah, W. Z., Afni, S., Ningsih, W. S., Hanoselina, Y., & Syafril, R. (2025). *Gaya Kepemimpinan Adaptif Sri Mulyani Indrawati dalam Pengelolaan Krisis Ekonomi Indonesia*. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital, 2(4), 2277–2288.
- Aranha, A. S. (2025). *Impact of Leadership Styles on Healthcare Team Performance: An Evidence-Based Review*. https://doi.org/10.31235/osf.io/2czbq_v1
- Demeke, G. W., van Engen, M. L., & Markos, S. (2024). *Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review*. Journal of Healthcare Leadership, 1–14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S440160>
- Diana, K., Ngaliman, & Catrayasa, I. W. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Jenjang Karir, Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Melalui Efikasi Diri Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Engku Haji Daud*. Jurnal Bahtera Inovasi, 8(2), 148–155. <https://doi.org/10.31629/bi.v8i2.7142>
- Effendi, M., Widodo, M. D., & Hanafi, A. (2021). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Terhadap Kepuasan Pegawai di Puskesmas Payung Sekaki Kota Pekanbaru Tahun 2020*. Media Kesmas (Public Health Media), 1(3), 181–188. <https://doi.org/10.25311/kesmas.Vol1.Iss3.181>

- Gebreheat, G., Team, H., & Costa, E. I. (2023). *The impact of transformational leadership style on nurses' job satisfaction: an integrative review*. SAGE Open Nursing, 9, 23779608231197428.
<https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Husna, F. K., Arifin, A. H., Yanita, Y., & Maisyura, M. (2025). *Determinasi Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan: Peran Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja*. Agility: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia, 3(3), 128–135.
- Karmawan, A., Komang, I., & Sudibya, I. G. A. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Marques, P. M. S., Berkanis, A. T., & Feoh, F. T. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Hospital Referral Raeao Oecusse Timor-Leste*. CHMK Health Journal, 5(3), 343–347.
- Maryati, M., Heriyati, H., Hartati, H., Masniati, M., Djalaluddin, N. A., & Al Hijrah, M. F. (2021). *Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Staf di Puskesmas*. Journal of Health, Education and Literacy, 3(2), 104–110.
<https://doi.org/10.31605/j-healt.v3i2.937>
- Masni, F. R. (2025). *The Influence of the Leadership Style of the Head of the Health Center on the Performance of Health Workers in the Health Center: Literature Reviews*, 2(2), 118–125.
<https://doi.org/10.70437/jedu.v2i2.23>
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., ... & Stievano, A. (2024). *Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery for nursing leaders in healthcare organizations*. Nursing Reports, 14(4), 3561–3574.
<https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>
- Putri, W. O., Kurniawan, F., & Munsir, N. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerja Sama Tim, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Instalasi Rawat Inap RSU Hati Mulia Kota Kendari Tahun 2024*. Jurnal Pelita Sains dan Kesehatan (JPASAIIK), 4(3), 70–81.
- Rahman, M. R., Pertiwiwati, E., & Rizany, I. (2020). *Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat*. Jurnal Keperawatan Raflesia, 2(2), 89–97.
<https://doi.org/10.33088/jkr.v2i2.502>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). *Leadership styles and nurses' job satisfaction: Results of a systematic review*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4), 1552.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Sylvani, J., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA*

Cahaya Bunda Cirebon. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 7(1), 1–10.
<https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>

Tarmizi, D., & Ridha, M. R. (2021). *Sistem Informasi Geografis Berbasis Web Persebaran Fasilitas Pelayanan Kesehatan di Kota Tembilahan*. *Jurnal Perangkat Lunak*, 3(3), 111–123.

<https://doi.org/10.32520/jupel.v3i3.1703>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan.
<https://www.ipkindonesia.or.id/media/2017/12/UU-No.-36-Th-2014-ttg-Tenaga-Kesehatan.pdf>

Wadu, I. D. A., Timuneno, T., Nafie, R. E. I., & Fanggidae, R. P. C. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai UPTD Puskesmas Manutapen Kota Kupang*. *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 5(6), 1261–1270.

<https://doi.org/10.35508/glory.v5i6.16389>

Wu, Y., Awang, S. R., Ahmad, T., & You, C. (2024). *A systematic review of leadership styles in healthcare sector: Insights and future directions*. *Geriatric Nursing*, 59, 48–59.
<https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2024.06.033>

Wujarso, R., Arifah, A. F., Dewi, S., Listyowati, D., Napitupulu, B. E., & Saragih, R. H. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Satuan Kerja Pusat Sistem dan Strategi Kesehatan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia*. *JISAMAR: Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 9(4), 1603–1614.

Yadav, B., & Jay Shree, G. (2024). *Job Satisfaction of Health Care Workers in Hospitals*.
<https://doi.org/10.15680/IJMRSET.2024.0705044>

Yilmaz, F. K., & Karakuş, S. (2023). *The Relationship Between Healthcare Workers' Satisfaction Level and Patients' Satisfaction: Results of A Path Analysis Model*. *Journal of Healthcare Quality Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2023.08.003>