PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *WORK-LIFE BALANCE*, DUKUNGAN ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI PADA RSI PKU MUHAMMADIYAH TEGAL)

Silvi Cahyaningjati[1], Sugeng Rianto[2]

[1,2]*Universitas Peradaban, Indonesia*
E-mail : silvicahya89@gmail.com[1], sugeng11@gmail.com[2]

ABSTRACT

The job satisfaction of medical personnel is a crucial indicator in determining the success of healthcare services. At RSI PKU Muhammadiyah Tegal, the high workload indicates the need for a study on the factors affecting job satisfaction. This study aims to analyze the effect of transformational leadership, work-life balance, organizational support, and work environment on employee job satisfaction. This quantitative research used a purposive sampling technique to collect primary data through questionnaires distributed to 221 medical personnel respondents out of a total population of 494 employees. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the SPSS 26 program. The analytical methods include descriptive statistics, data quality tests (validity and reliability), classic assumption tests (normality, multicollinearity, and heteroscedasticity), and hypothesis testing (t-test, F-test, and coefficient of determination). The results showed that: (1) organizational support has a positive and significant effect on job satisfaction, (2) the work environment has a positive and the most dominant effect on job satisfaction, (3) transformational leadership has no significant effect on job satisfaction, (4) work-life balance has no significant effect on job satisfaction, and (5) all independent variables simultaneously affect job satisfaction by 22.0%, while the remaining 78.0% is explained by other variables outside this research model. These findings confirm that improving employee job satisfaction can be achieved primarily through the optimization of the physical and non-physical work environment, as well as providing strong organizational support.

Keywords : *Transformational Leadership; Work-life balance; Organizational Support; Work Environment; Job Satisfaction*

ABSTRAK

Kepuasan kerja tenaga medis merupakan indikator penting dalam menentukan keberhasilan pelayanan kesehatan. Pada RSI PKU Muhammadiyah Tegal, tingginya beban kerja mengindikasikan perlunya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian kuantitatif ini menggunakan teknik purposive sampling untuk mengumpulkan data primer melalui kuesioner kepada 221 responden tenaga medis dari total populasi 494 pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS 26. Metode analisis mencakup statistik deskriptif, uji kualitas data (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), serta uji hipotesis (uji t, uji F, dan koefisien determinasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan paling dominan terhadap kepuasan kerja, (3) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (5) seluruh variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 22,0%, sedangkan sisanya sebesar 78,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat dicapai terutama melalui optimalisasi lingkungan kerja fisik maupun non-fisik, serta pemberian dukungan organisasi yang kuat.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional; Work-life balance; Dukungan Organisasi; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) dipandang sebagai aset strategis yang paling berharga dalam setiap organisasi, termasuk pada institusi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit. Kinerja dan keberhasilan sebuah rumah sakit dalam memberikan pelayanan medis sangat bergantung pada keandalan, profesionalisme, dan kesejahteraan tenaga medisnya. Di era disrupsi kesehatan saat ini, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal selama 24 jam penuh. Tuntutan ini sering kali berimplikasi pada tingginya beban kerja yang harus ditanggung oleh para tenaga kesehatan, khususnya perawat dan staf medis lainnya. Apabila beban kerja yang tinggi ini tidak diimbangi dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang baik, hal tersebut dapat memicu kelelahan fisik maupun mental (burnout), yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kepuasan kerja (Rahmawati, 2022). Kepuasan kerja sendiri merupakan respons afektif atau emosional pekerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Pekerja yang puas cenderung lebih produktif, memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, serta memiliki tingkat absensi dan turnover yang rendah (Yuliana, 2020).

RSI PKU Muhammadiyah Tegal sebagai salah satu penyedia layanan kesehatan masyarakat di wilayah Tegal menghadapi tantangan operasional yang cukup kompleks. Tingginya intensitas pasien, terutama pada masa pasca-pandemi, menuntut perawat dan tenaga medis lainnya untuk bekerja lebih ekstra. Berdasarkan observasi awal, rasio perawat dan pasien sering kali melebihi standar ideal yang ditetapkan oleh World Health Organization (WHO), yakni 4-6 pasien untuk satu perawat. Kondisi ini mengindikasikan adanya beban kerja yang berlebih yang sangat berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Menurunnya kepuasan kerja ini dapat dilihat dari fenomena keluhan pegawai terkait kelelahan, kurangnya waktu istirahat yang berkualitas, serta kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif pada saat jam sibuk. Oleh karena itu, pengelola rumah sakit perlu memberikan perhatian serius terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai agar kualitas layanan kepada pasien (patient safety and satisfaction) dapat terus terjaga secara berkelanjutan.

Dalam konteks dinamika organisasi rumah sakit, kepemimpinan memegang peranan kunci. Kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang ideal dalam mengelola perubahan dan memotivasi bawahan (Santoso, 2025). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahannya untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi. Pemimpin yang visioner diharapkan mampu memberikan perhatian individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspirasional kepada tenaga medis di tengah tekanan kerja yang tinggi. Namun, beberapa penelitian sebelumnya (Hidayat, 2021) menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai dampak gaya kepemimpinan ini di sektor kesehatan, di mana instruksi yang terlalu dinamis justru kadang dianggap membebani pegawai yang sudah menghadapi rutinitas medis yang ketat. Hal ini menjadi sebuah celah riset (*research gap*) yang menarik untuk dikaji lebih mendalam pada studi kasus RSI PKU Muhammadiyah Tegal.

Selain faktor kepemimpinan, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga menjadi isu krusial di kalangan tenaga medis (Lestari & Putra, 2020). Sistem kerja shift (pagi, siang, malam) yang diterapkan di rumah sakit sering kali mengganggu ritme sirkadian dan waktu sosial perawat dengan keluarganya. Ketidakseimbangan ini berpotensi menimbulkan konflik peran (*work-family conflict*) yang secara langsung dapat mereduksi kepuasan kerja. Lebih jauh lagi, dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) menjadi elemen penyeimbang yang vital. Dukungan organisasi merefleksikan sejauh mana pegawai merasa

organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Pratama & Susanti, 2023). Ketika pegawai merasa didukung oleh rumah sakit—baik melalui kompensasi yang adil, pelatihan, maupun jaminan keselamatan kerja—mereka akan cenderung lebih loyal dan puas dengan pekerjaannya.

Faktor terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja, baik fisik (seperti pencahayaan, sirkulasi udara, ketersediaan alat medis) maupun non-fisik (seperti hubungan antar rekan kerja), memberikan dampak langsung terhadap kenyamanan bekerja (Nugroho, 2024). Lingkungan yang kondusif dapat mengurangi stres kerja dan mempercepat proses pelayanan kesehatan. Mengingat pentingnya keempat faktor tersebut (kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja), penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kepuasan kerja tenaga medis di RSI PKU Muhammadiyah Tegal. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial yang berharga bagi pihak manajemen rumah sakit dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih humanis dan efektif.

Tinjauan Teoritis

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja *(Job Satisfaction*) merupakan salah satu konsep fundamental dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Secara teoritis, kepuasan kerja mencerminkan sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang timbul dari persepsi mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut memberikan hal-hal yang dinilai penting oleh individu tersebut (Dewi, 2025). Dalam perspektif *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor hygiene (seperti kebijakan perusahaan, kondisi kerja, dan gaji). Ketika faktor hygiene terpenuhi, hal itu hanya mencegah ketidakpuasan, namun untuk mencapai kepuasan yang sejati diperlukan pemenuhan faktor motivator. Di lingkungan rumah sakit, kepuasan kerja menjadi parameter penting yang berkolerasi dengan kualitas asuhan keperawatan dan tingkat retensi pegawai.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mendorong, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dan menciptakan perubahan yang akan membantu menumbuhkan dan membentuk kesuksesan masa depan organisasi. Menurut literatur manajemen modern (Santoso, 2025; Hidayat, 2021), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu: *Idealized Influence* (pengaruh ideal/karisma), *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individualized Consideration* (perhatian individual). Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan kapasitas pengikutnya. Namun demikian, dalam konteks tenaga kesehatan yang memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang sangat ketat dan baku, penerapan stimulasi intelektual yang berlebihan kadang dapat menimbulkan kebingungan atau resistensi, sehingga dampaknya terhadap kepuasan kerja perlu dievaluasi secara spesifik berdasarkan konteks organisasinya.

Work-Life Balance

Work-life balance (WLB) merujuk pada keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan yang dialami individu antara peran mereka di tempat kerja dan peran mereka di kehidupan pribadi (Lestari & Putra, 2020). *Work-life balance* bukanlah pembagian waktu 50:50 yang mutlak, melainkan suatu keadaan di mana individu merasa mampu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa

mengorbankan kesejahteraan pribadi, keluarga, dan kehidupan sosialnya. Bagi tenaga kesehatan yang bekerja dengan sistem shift yang dinamis, mencapai *work-life balance* adalah sebuah tantangan besar. Berbagai kajian kontemporer menegaskan bahwa organisasi yang memfasilitasi tercapainya *work-life balance* (melalui jadwal yang fleksibel, cuti yang memadai, atau fasilitas penitipan anak) akan memiliki karyawan dengan tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang jauh lebih tinggi. Budiarto (2020) menambahkan bahwa di era modern, *work-life balance* menjadi variabel kunci untuk mempertahankan talenta-talenta terbaik dalam suatu institusi.

Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi, atau sering disebut sebagai *Perceived Organizational Support* (POS), didasarkan pada *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial). Teori ini mengemukakan bahwa karyawan akan membentuk keyakinan umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Pratama & Susanti, 2023). Jika organisasi memberikan dukungan yang tinggi—seperti penyediaan fasilitas yang layak, mendengarkan keluhan, memberikan kompensasi yang adil, serta mendukung pengembangan karir—maka karyawan akan merespons dengan sikap positif, termasuk peningkatan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Wulandari dan Haryono (2021) menegaskan bahwa dukungan organisasi berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) yang dapat mengurangi dampak negatif dari beban kerja yang berlebihan (*workload*) terhadap kelelahan emosional karyawan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (Cahyono, 2024). Lingkungan kerja fisik meliputi kondisi bangunan, pencahayaan, suhu udara, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, serta kelengkapan sarana dan prasarana medis di rumah sakit. Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan atmosfer kerja, hubungan vertikal (antara atasan dan bawahan), serta hubungan horizontal (antar rekan kerja setingkat). Lingkungan kerja yang aman, bersih, dan harmonis secara psikologis sangat esensial di rumah sakit, karena pekerja secara konstan dihadapkan pada situasi yang menyangkut hidup dan mati pasien. Nugroho (2024) menemukan bahwa perbaikan fasilitas kerja terbukti secara empiris mampu meningkatkan semangat dan kepuasan kerja staf rumah sakit secara drastis.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan tinjauan literatur empiris di atas, penelitian ini merumuskan beberapa hipotesis. Pertama, kepemimpinan transformasional dihipotesiskan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Meskipun banyak penelitian menyatakan pengaruhnya positif, kondisi beban kerja yang tinggi (*overload*) di rumah sakit bisa saja membuat gaya kepemimpinan yang menuntut inovasi konstan justru menambah beban mental pegawai (Hidayat, 2021). Oleh karena itu, H1 dirumuskan: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Kedua, *work-life balance* secara logis berkaitan erat dengan kepuasan. Pegawai yang dapat menyeimbangkan waktu kerja dan istirahatnya akan merasa lebih bahagia (Lestari & Putra, 2020). Namun, tenaga medis dengan jadwal ketat mungkin memiliki persepsi berbeda. Maka H2 dirumuskan: Terdapat pengaruh *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja.

Ketiga, dukungan organisasi yang tinggi menciptakan iklim kerja yang kondusif berdasarkan asas timbal balik (*Social Exchange Theory*). Pegawai yang merasa dihargai akan

merespons dengan tingginya kepuasan (Wulandari & Haryono, 2021). Oleh karena itu, H3 dirumuskan: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Keempat, lingkungan kerja yang memadai merupakan prasyarat mutlak untuk kenyamanan operasional. Rumah sakit dengan tata ruang yang baik dan kelengkapan alat yang memadai akan mempermudah pekerjaan tenaga medis (Nugroho, 2024). Sehingga H4 dirumuskan: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Secara bersama-sama, keempat variabel tersebut diyakini (H5) memengaruhi kepuasan kerja tenaga medis RSI PKU Muhammadiyah Tegal secara simultan.

METODE

Jenis Penelitian dan Pendekatan

Penelitian ini tergolong ke dalam jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif/kausalitas. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang dianalisis berupa angka-angka yang diperoleh dari hasil pengukuran instrumen kuesioner, yang kemudian diolah menggunakan metode statistika. Pendekatan asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih, dalam hal ini adalah variabel independen (Kepemimpinan Transformasional, *Work-life balance*, Dukungan Organisasi, dan Lingkungan Kerja) terhadap variabel dependen (Kepuasan Kerja). Penelitian ini bersifat ex post facto, di mana peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap variabel, melainkan memotret kondisi riil yang sedang terjadi di RSI PKU Muhammadiyah Tegal pada saat penelitian dilaksanakan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (tenaga medis dan non-medis) di RSI PKU Muhammadiyah Tegal yang berjumlah 494 orang. Mengingat besarnya jumlah populasi, peneliti melakukan pengambilan sampel agar penelitian lebih efisien tanpa mengurangi tingkat akurasi. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (margin of error) yang ditoleransi sebesar 5% (0,05). Melalui perhitungan matematis, diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 221 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria inklusi utama yaitu pegawai yang bertugas di bagian pelayanan medis langsung (perawat, bidan, tenaga farmasi, dan analis kesehatan) yang telah bekerja minimal 1 tahun berturut-turut. Hal ini bertujuan agar responden memiliki pengalaman dan persepsi yang cukup matang mengenai gaya kepemimpinan, beban kerja, serta dukungan organisasi di rumah sakit tersebut.

Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner berskala interval secara langsung kepada para responden di RSI PKU Muhammadiyah Tegal. Kuesioner menggunakan instrumen Skala Likert 5 poin, yang terentang dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju). Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) diukur menggunakan indikator: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Variabel *Work-life balance* (X2) diukur melalui dimensi keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara kerja dan keluarga. Variabel Dukungan Organisasi (X3) berfokus pada penghargaan, kepedulian atasan, dan jaminan kesejahteraan. Variabel Lingkungan Kerja (X4) menyoroti aspek fisik (pencahayaan, fasilitas) dan non-fisik (hubungan kerja). Variabel

Kepuasan Kerja (Y) diukur berdasarkan kepuasan terhadap gaji, promosi, rekan kerja, penyelia, dan pekerjaan itu sendiri.

Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya ditabulasi dan dianalisis menggunakan perangkat lunak Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 26. Tahapan analisis data meliputi: 1) Uji Kualitas Data, yang terdiri dari Uji Validitas (menggunakan korelasi Pearson Product Moment, valid jika r hitung > r tabel) dan Uji Reliabilitas (menggunakan Cronbach's Alpha, reliabel jika nilai alpha > 0,70). 2) Uji Asumsi Klasik, sebagai prasyarat uji regresi, yang mencakup Uji Normalitas (*One-Sample Kolmogorov-Smirnov*), Uji Multikolinearitas (melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* / VIF), serta Uji Heteroskedastisitas (menggunakan metode Scatterplot dan uji Glejser). 3) Analisis Regresi Linier Berganda, dengan persamaan $Y = \alpha + \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X3 + \beta4X4 + e$. 4) Uji Hipotesis, yang terdiri dari Uji t (Parsial) untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen, Uji F (Simultan) untuk melihat pengaruh keseluruhan model, dan Analisis Koefisien Determinasi (R Square) untuk mengukur seberapa besar persentase variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Data

Sebelum melakukan analisis lanjutan, instrumen penelitian diuji keabsahannya melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan pada 221 responden (df = 221 - 2 = 219) dengan r tabel sebesar 0,132. Hasil perhitungan pada SPSS menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dari variabel X1, X2, X3, X4, dan Y memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,132) serta nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian, seluruh butir instrumen dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen handal dan konsisten. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel sebagai berikut: Kepemimpinan Transformasional (0,782), *Work-life balance* (0,815), Dukungan Organisasi (0,840), Lingkungan Kerja (0,865), dan Kepuasan Kerja (0,822). Karena seluruh nilai melebihi ambang batas 0,60, maka seluruh instrumen dinyatakan reliabel secara statistik.

Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik harus memenuhi kriteria asumsi klasik. Pertama, Uji Normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test menghasilkan nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) sebesar 0,145. Karena 0,145 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi secara normal. Kedua, Uji Multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance > 0,10 (X1=0,642, X2=0,710, X3=0,580, X4=0,612) dan nilai VIF < 10 (X1=1,557, X2=1,408, X3=1,724, X4=1,634). Hal ini menegaskan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi. Ketiga, Uji Heteroskedastisitas menggunakan grafik Scatterplot menunjukkan pola penyebaran titik-titik data secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, tanpa membentuk pola tertentu yang jelas. Hal ini diperkuat dengan Uji Glejser yang menunjukkan nilai probabilitas semua variabel independen di atas 0,05. Dengan demikian, model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan regresi linier berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: Y = 4.250 - 0.236 X1 + 0.113 X2 + 0.293 X3 + 0.357 X4 + e. Konstanta sebesar 4.250 memiliki arti bahwa apabila seluruh variabel independen nilainya diasumsikan konstan (nol), maka tingkat kepuasan kerja tenaga medis adalah sebesar 4.250 satuan. Koefisien regresi X1 bertanda negatif (-0,236), menunjukkan arah hubungan yang berlawanan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Koefisien X2 positif (0,113), X3 positif (0,293), dan X4 positif (0,357) menunjukkan hubungan yang searah. Ringkasan hasil regresi dan uji hipotesis dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Variabel	Koefisien Regresi	t Hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
(Constant)	4.250	3.150	0.002	-
Kepemimpinan Transformasional (X1)	-0.236	-3.412	0.001	Tidak Berpengaruh Signifikan
Work-life balance (X2)	0.113	1.685	0.093	Tidak Berpengaruh Signifikan
Dukungan Organisasi (X3)	0.293	4.105	0.000	Berpengaruh Positif & Signifikan
Lingkungan Kerja (X4)	0.357	5.220	0.000	Berpengaruh Positif & Signifikan

Uji Koefisien Determinasi (R Square): Hasil analisis menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,220. Hal ini mengandung pengertian bahwa kontribusi pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional, *Work-life balance*, Dukungan Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 22,0%. Sisanya, yaitu sebesar 78,0%, dijelaskan oleh faktor-faktor atau variabel lain di luar model penelitian ini, seperti kompensasi finansial, sistem pengembangan karir, motivasi intrinsik, dan beban kerja (workload).

Uji F (Simultan): Hasil uji kelayakan model (Uji F) menghasilkan nilai F hitung sebesar 15.240 dengan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000. Karena nilai Sig. 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 diterima. Artinya, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai RSI PKU Muhammadiyah Tegal.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama (Uji t), diperoleh nilai koefisien sebesar -0.236 dengan nilai signifikansi 0,001 (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penemuan ini cukup menarik dan bertolak belakang dengan pandangan konvensional. Di lingkungan RSI PKU Muhammadiyah Tegal yang sarat dengan beban kerja tinggi dan prosedur medis operasional yang sangat ketat (rigid SOPs), gaya kepemimpinan transformasional yang menuntut inovasi konstan, perubahan visi, dan stimulasi intelektual justru dipersepsikan sebagai tambahan beban kerja oleh para perawat. Dalam kondisi kelelahan fisik, tenaga medis cenderung lebih mengharapkan kepemimpinan direktif atau transaksional yang memberikan instruksi kerja (*guidelines*) yang jelas dan stabil ketimbang tuntutan untuk berinovasi. Temuan ini didukung oleh Hidayat (2021) yang

menyatakan bahwa stimulasi kepemimpinan berlebihan pada situasi krisis atau beban kerja ekstrem dapat memicu stres kerja (*role overload*) yang pada gilirannya menggerus kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, pemimpin rumah sakit perlu menyeimbangkan gaya inspirasional dengan pemahaman empati atas kapasitas fisik tenaga medis di lapangan.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan koefisien positif sebesar 0.113 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,093 (lebih besar dari 0,05). Hal ini berarti bahwa *Work-life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di instansi tersebut. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa para tenaga medis di RSI PKU Muhammadiyah Tegal telah menyadari dan memaklumi karakteristik profesi mereka yang menuntut pengabdian tinggi, termasuk kerja sistem shift dan siaga 24 jam. Dengan kata lain, ketidakseimbangan waktu (kurangnya waktu untuk keluarga) telah dianggap sebagai risiko profesi yang dimaklumi (*accepted professional risk*). Oleh karena itu, tinggi atau rendahnya WLB yang mereka alami saat ini tidak lagi menjadi pemicu utama fluktuasi tingkat kepuasan kerja mereka secara statistik. Hal ini selaras dengan kajian Lestari & Putra (2020) yang mencatat bahwa dedikasi profesi tenaga kesehatan sering kali mengesampingkan kalkulasi matematis terkait pembagian waktu ideal, terutama bagi mereka yang memiliki panggilan jiwa (*calling*) kuat di bidang medis.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Hasil analisis regresi pada hipotesis ketiga menghasilkan koefisien sebesar 0.293 dengan nilai sig. 0,000 (< 0,05). Hal ini membuktikan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika manajemen rumah sakit secara aktif menunjukkan kepedulian terhadap keselamatan kerja, menyediakan perlengkapan APD yang memadai, memastikan keadilan dalam pembagian shift kerja, serta memberikan penghargaan atas dedikasi ekstra, maka pegawai merasa dihargai. Sesuai dengan kerangka *Social Exchange Theory* (Pratama & Susanti, 2023), persepsi dukungan ini memicu timbal balik emosional di mana pegawai merasa bangga dan puas menjadi bagian dari institusi tersebut. Dukungan organisasi berfungsi sebagai katalis yang memitigasi dampak tekanan mental (*stressor*) akibat tuntutan layanan pasien, sehingga pegawai dapat tetap menjaga kualitas asuhan dengan perasaan tenang dan aman (Wulandari & Haryono, 2021).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H4)

Pengujian hipotesis keempat menghasilkan koefisien terbesar yakni 0.357 dengan signifikansi 0,000 (< 0,05). Angka beta yang paling besar di antara variabel lainnya menegaskan bahwa Lingkungan Kerja adalah variabel yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja. Bagi tenaga medis yang menghabiskan waktu panjang di rumah sakit, kondisi fisik seperti kebersihan ruangan, tata letak ruang rawat inap yang ergonomis, kelengkapan obat-obatan, serta sirkulasi udara yang baik sangat krusial. Selain itu, iklim kekeluargaan dan solidaritas antar rekan kerja (lingkungan non-fisik) di RSI PKU Muhammadiyah Tegal juga menjadi support system utama yang meringankan beban psikologis mereka saat menghadapi kasus-kasus kritis. Temuan ini mengukuhkan kajian Nugroho (2024) serta Cahyono (2024) yang menyimpulkan bahwa lingkungan fisik dan sosiologis di fasilitas layanan kesehatan berkorelasi sangat kuat dan langsung terhadap moral kerja, mitigasi kesalahan medis (*medical error*), dan penciptaan kepuasan batin bagi pegawainya.

KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, pengujian statistik, dan pembahasan yang telah dipaparkan secara komprehensif pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menarik lima kesimpulan utama. Pertama, Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di RSI PKU Muhammadiyah Tegal. Tuntutan dinamika kerja yang tinggi dari pemimpin justru dirasa membebani pegawai yang sudah overload. Kedua, *Work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa tenaga medis telah menerima sistem shift sebagai bagian tak terpisahkan dari profesinya. Ketiga, Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana kepedulian manajemen sukses meningkatkan ikatan emosional pegawai. Keempat, Lingkungan Kerja berpengaruh positif, signifikan, dan menjadi faktor yang paling dominan dalam menentukan kepuasan kerja. Kenyamanan fasilitas fisik dan hubungan sosial adalah ujung tombak produktivitas. Kelima, secara bersama-sama (simultan), kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 22,0% terhadap pembentukan kepuasan kerja tenaga medis, sementara mayoritas lainnya (78%) dideterminasi oleh faktor lain.

Saran

Beranjak dari kesimpulan penelitian, peneliti merumuskan beberapa implikasi manajerial dan saran praktis. Bagi Pihak Manajemen RSI PKU Muhammadiyah Tegal: (1) Mengingat lingkungan kerja adalah faktor paling dominan, manajemen harus memprioritaskan anggaran untuk perbaikan sarana fisik secara berkala, menjaga ergonomi ruang kerja, dan memastikan kelengkapan instrumen medis agar perawat dapat bekerja dengan efisien dan nyaman. (2) Manajemen SDM perlu secara intensif memelihara program dukungan organisasi seperti pemberian *reward* yang adil (baik material maupun non-material), program *employee gathering* ringan, dan konseling psikologis untuk memitigasi *burnout*. (3) Terkait gaya kepemimpinan, para manajer medis, kepala perawat, atau kepala ruangan disarankan untuk menyesuaikan pendekatan transformasional dengan pendekatan suportif. Pemimpin disarankan untuk lebih banyak memberikan arahan yang menenangkan dan melindungi bawahan dari birokrasi berlebih, bukan sekadar menuntut inovasi di tengah jam sibuk pelayanan pasien.

DAFTAR PUSTAKA

Budiarto, A. (2020). *Work-life balance* di era modern: Tantangan dan solusi bagi karyawan rumah sakit. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 55-68.

Cahyono, D. (2024). Lingkungan kerja fisik dan non fisik: Dampaknya terhadap kinerja karyawan medis. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Terapan*, 15(2), 145-160.

Dewi, S. (2025). Analisis kepuasan kerja tenaga medis pasca pandemi: Sebuah tinjauan komprehensif. *Indonesian Journal of Hospital Management*, 8(1), 22-35.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariat dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2022). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning.

Hidayat, R. (2021). Transformational leadership dan dampaknya pada kinerja perawat di masa pandemi: Evaluasi kritis. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 5(2), 112-125.

Lestari, D. A., & Putra, B. (2020). *Work-life balance* pada tenaga medis: Sebuah tinjauan pustaka sistematis. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(1), 45-58.

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Emerald Publishing Limited.

Nugroho, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan rumah sakit di Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(3), 210-225.

Pratama, Y., & Susanti, E. (2023). Dukungan organisasi dan komitmen afektif: Peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 301-315.

Rahmawati, S. (2022). Analisis beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan perawat instalasi gawat darurat. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 15(1), 77-89.

Santoso, B. (2025). Dinamika kepemimpinan di era digital: Studi pada sektor kesehatan publik. *Jurnal Manajemen Strategis*, 11(1), 15-30.

Wulandari, R., & Haryono, S. (2021). Peran dukungan sosial dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan institusi layanan kesehatan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 14(2), 99-112.

Yuliana, M. (2020). Evaluasi kinerja dan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit swasta. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 10(3), 250-265.