

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya**

**Rifqi Agustiar Utomo<sup>1</sup>**

Universitas Negeri Surabaya<sup>1</sup>

Email korespondensi: [rifqi.23411@mhs.unesa.ac.id](mailto:rifqi.23411@mhs.unesa.ac.id)

### ***Abstract***

*This study aims to examine the influence of transformational leadership style and work discipline on employee performance at Asemrowo Community Health Center (Puskesmas Asemrowo) in Surabaya, Indonesia. The background of this research highlights the critical role of human resources in enhancing the effectiveness of public services, particularly in primary healthcare institutions. Employing a quantitative approach with an ex post facto design, the study involved all staff members as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through a structured questionnaire using a five-point Likert scale. The results indicate that transformational leadership, especially in the dimension of inspirational motivation, has a positive impact on employee performance. Employees perceive their leaders as capable of communicating clear goals and fostering enthusiasm in achieving organizational missions. Additionally, work discipline—particularly punctuality—demonstrates a significant contribution to improving service quality and operational continuity. These findings support the Goal Setting Theory, which emphasizes the importance of clarity, challenge, and commitment in enhancing performance outcomes. The implications of this study suggest that the development of adaptive leadership models and reinforcement of workplace discipline are strategic components in strengthening public service performance. Future research is recommended to include mediating variables such as job motivation or job satisfaction, as well as comparative studies across other public service units to broaden the generalizability of findings.*

**Keywords:** *Transformational Leadership; Work Discipline; Employee Performance; Public Service; Human Resource Management*

### **1. PENDAHULUAN**

Tuntutan globalisasi dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik telah mendorong organisasi di sektor kesehatan untuk senantiasa mengembangkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga profesional dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal ini, Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan primer memainkan peran yang sangat strategis dalam menjamin mutu layanan yang diberikan kepada masyarakat. Kinerja pegawai menjadi indikator utama efektivitas dan efisiensi operasional lembaga tersebut, karena mencerminkan kemampuan institusi dalam merealisasikan fungsi pelayanan secara optimal (Mangkunegara, 2009; Busro, 2017). Kinerja yang unggul tidak dapat dilepaskan dari peran gaya kepemimpinan yang tepat serta disiplin kerja yang kuat dalam membentuk perilaku organisasi yang produktif.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikaji dan diakui efektivitasnya dalam mendorong kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh kemampuannya dalam membangkitkan motivasi intrinsik, menanamkan nilai-nilai organisasi dan membentuk loyalitas pegawai terhadap visi bersama (Rivai, 2018; Robbins, 2007). Kepemimpinan

transformasional tidak hanya menekankan aspek struktural, tetapi juga memediasi hubungan emosional dan psikologis antara atasan dan bawahan. Di sisi lain, disiplin kerja juga memegang peran penting sebagai pondasi yang mendukung terciptanya keteraturan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Disiplin mencerminkan sikap kepatuhan terhadap peraturan kerja serta tanggung jawab individu terhadap kewajibannya sebagai bagian dari organisasi (Sutrisno, 2016).

Namun dalam kenyataan empiris, kedua aspek tersebut belum sepenuhnya terimplementasi dengan optimal. Berdasarkan keterangan Kepala Puskesmas Asemrowo Surabaya, dr. Diah Miryati, dalam wawancara langsung, meskipun secara umum kinerja pegawai tergolong baik, masih terdapat permasalahan mendasar yang perlu dibenahi. Masalah yang dimaksud antara lain adalah keterlambatan hadir saat jam kerja, pegawai yang belum disiplin dalam menggunakan atribut kerja sesuai ketentuan, serta kurangnya komitmen dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Selain itu, beliau juga menyampaikan bahwa belum semua pegawai menunjukkan rasa hormat dan segan terhadap atasan, yang menjadi cerminan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya memenuhi karakteristik transformasional.

Kondisi ini diperkuat oleh data penilaian internal Puskesmas Asemrowo tahun 2024, yang menunjukkan bahwa aspek kedisiplinan menjadi unsur dengan nilai terendah dibandingkan indikator lain dalam penilaian kinerja pegawai. Hal ini memperjelas bahwa terdapat ruang perbaikan, baik dalam aspek pengelolaan kedisiplinan maupun efektivitas kepemimpinan.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Putra et al., 2019; Setyadi et al., 2023). Akan tetapi, tidak sedikit pula studi yang menghasilkan temuan berbeda. Misalnya, Wulansari et al. (2022), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, bahkan dalam studi Hasana dan Helmi (2023), ditemukan kecenderungan pengaruh negatif. Ketidakkonsistenan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut dapat berbeda tergantung pada konteks institusional dan karakteristik lingkungan kerja.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik serta menjadi acuan praktis dalam peningkatan mutu pelayanan kesehatan tingkat dasar.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan perilaku dan kinerja pegawai melalui pengaruh inspiratif, motivasi tinggi, serta perhatian terhadap pengembangan individu dalam organisasi. Kepemimpinan ini tidak hanya menekankan pada pencapaian target, namun juga pada pembentukan karakter dan loyalitas pegawai (Robbins, 2007 dalam Edison et al., 2016). Pemimpin transformasional cenderung menjadi panutan, memberikan arahan yang jelas, dan membangkitkan semangat kerja kolektif (Bass & Riggio, 2006). Menurut Veithzal Rivai (2018), kepemimpinan transformasional memiliki

empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas tim (Wibowo, 2016; Mangkunegara, 2013). Sementara itu, menurut Hasibuan (2014), pemimpin yang transformatif dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis serta menginspirasi inovasi dalam organisasi. Nawawi (2016) juga menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bergantung pada kemampuan pemimpin membangun visi bersama. Penelitian oleh Wibowo & Hamdani (2020) dan Wulansari et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dalam beberapa konteks birokrasi publik. Namun demikian, beberapa studi lain seperti Hasana & Helmi (2023) menemukan bahwa pengaruh tersebut bisa bersifat netral atau tidak signifikan tergantung pada karakteristik organisasi. Oleh karena itu, penting untuk meninjau lebih lanjut efektivitas gaya kepemimpinan ini dalam konteks layanan publik seperti Puskesmas.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan cerminan dari sikap patuh, tanggung jawab dan kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur organisasi yang telah ditetapkan. Hal tersebut berfungsi untuk menjaga keteraturan dan produktivitas kerja (Sutrisno, 2016). Menurut Rivai (2015), disiplin yang tinggi mencerminkan dedikasi pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten. Sedarmayanti (2017), menekankan bahwa kedisiplinan merupakan salah satu unsur penting dalam pembentukan budaya kerja yang efektif. Hasibuan (2014), menjelaskan bahwa disiplin kerja dapat dibentuk melalui sistem penghargaan dan sanksi yang jelas. Menurut Mangkunegara (2013), disiplin juga berkaitan erat dengan motivasi kerja dan lingkungan organisasi. Studi oleh Kasmir (2018), menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Menurut Suwanto & Priansa (2018), organisasi yang berhasil menerapkan sistem disiplin akan menciptakan keteraturan dan efisiensi kerja. Robbins (2007) dalam Edison et al. (2016), menambahkan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan Mathis & Jackson (2011), menyoroti bahwa pelanggaran disiplin dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan moral tim. Penelitian oleh Tarae & Sundari (2024), mendukung pentingnya penerapan disiplin kerja dalam sektor kesehatan, sementara Pasaribu & Warasto (2018), menyarankan penggunaan pendekatan disiplin positif untuk menciptakan perubahan perilaku yang berkelanjutan. Oleh karena itu, disiplin kerja bukan hanya soal aturan, tetapi juga strategi manajemen perilaku dalam organisasi modern.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab, kompetensi dan standar organisasi yang berlaku (Mangkunegara, 2009). Menurut Kasmir (2018), kinerja mencakup aspek kualitas, kuantitas, kedisiplinan, tanggung jawab, dan inisiatif kerja. Rivai (2015), menambahkan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya kerja, dan sistem penghargaan. Sedarmayanti (2017), menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja optimal, dibutuhkan sinergi antara kemampuan individu, struktur

organisasi, dan kepemimpinan. Menurut Robbins (2007) dalam Edison et al. (2016), faktor-faktor seperti kepuasan kerja, motivasi dan komunikasi memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Wibowo (2016), menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang objektif dan terukur akan mendorong peningkatan produktivitas dan efisiensi organisasi. Studi dari Nawawi (2016), menyebutkan bahwa manajemen kinerja yang baik harus berbasis pada hasil dan pencapaian indikator kerja utama. Sedangkan Hasibuan (2014), menggarisbawahi pentingnya keadilan dan transparansi dalam proses evaluasi kinerja. Menurut Mathis & Jackson (2011), kinerja juga sangat dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap jadwal kerja dan partisipasi dalam program organisasi. Suwanto & Priansa (2018), mencatat bahwa kinerja pegawai sektor publik berkontribusi langsung pada kepercayaan masyarakat terhadap institusi pelayanan. Studi oleh Setyadi et al. (2023), mengonfirmasi bahwa baik kepemimpinan maupun disiplin memiliki korelasi positif terhadap pencapaian kinerja. Oleh karena itu, kinerja pegawai tidak hanya soal capaian individu, tetapi merupakan refleksi dari efektivitas sistem manajerial dan budaya organisasi secara keseluruhan.

### **Hipotesis**

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan disiplin kerja (X2) serta satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Diduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Puskesmas Asemrowo Surabaya.

Hipotesis 2: Diduga bahwa disiplin kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Puskesmas Asemrowo Surabaya.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *ex post facto*, yakni suatu rancangan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan kejadian atau data yang telah terjadi di masa lalu, tanpa adanya manipulasi langsung oleh peneliti. Pendekatan ini dipilih karena relevan untuk menganalisis pengaruh dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Secara khusus, pendekatan ini bersifat asosiatif karena dirancang untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antarvariabel dalam populasi tertentu dengan mengandalkan data empiris di lapangan (Sugiyono, 2017; Arikunto, 2013). Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat melakukan pengujian hipotesis yang telah dibangun secara teoritis guna menarik kesimpulan secara statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya yang berjumlah 45 orang. Karena jumlah populasi tergolong kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara menyeluruh, maka digunakan teknik *sampling jenuh*. Teknik ini menjadikan seluruh

anggota populasi sebagai sampel, dengan tujuan agar hasil penelitian mencerminkan kondisi populasi secara utuh dan meningkatkan validitas internal penelitian (Sugiyono, 2017). Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif terhadap dinamika organisasi dalam konteks hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan kinerja pegawai (Nasution, 2016).

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari pernyataan “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Kuesioner dirancang untuk mengukur persepsi pegawai terhadap variabel-variabel yang diteliti. Selain itu, dilakukan juga wawancara informal dengan Kepala Puskesmas Asemrowo, dr. Diah Miryati, untuk memperoleh konteks tambahan terkait gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang diterapkan dalam keseharian operasional. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi internal seperti laporan kinerja pegawai dan rekapitulasi evaluasi tahunan. Teknik triangulasi sumber ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas temuan dan memperkaya pemahaman terhadap fenomena yang dikaji (Sugiyono, 2016; Moleong, 2017).

Adapun instrumen penelitian disusun berdasarkan teori yang relevan dari masing-masing variabel. Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan empat dimensi, yakni pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual sebagaimana dikembangkan oleh Bass dan Avolio (dalam Rivai, 2018). Variabel disiplin kerja diukur dengan lima indikator utama yaitu kepatuhan terhadap peraturan, kehadiran, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan sikap kerja (Sutrisno, 2016). Sementara itu, kinerja pegawai sebagai variabel terikat diukur melalui lima indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama (Kasmir, 2018). Uji validitas instrumen dilakukan menggunakan teknik korelasi Pearson, sedangkan reliabilitas diuji dengan metode *Cronbach's Alpha* guna memastikan konsistensi internal dari item-item kuesioner.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian ini terdiri dari 45 orang pegawai Puskesmas Asemrowo Surabaya. Data diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja. Berikut rekapitulasi hasilnya:

Table 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	13	28,90%
	Perempuan	32	71,10%
Usia	20–30 tahun	15	33,30%
	31–40 tahun	14	31,10%
	41–50 tahun	12	26,70%
	51–58 tahun	4	8,90%
Pendidikan Terakhir	SMA	12	26,70%
	D3	19	42,20%

Lama Masa Kerja	S1	13	28,90%
	S2	1	2,20%
	< 5 tahun	16	35,60%
	5–10 tahun	11	24,40%
	10–20 tahun	12	26,70%
	> 20 tahun	6	13,30%

Sumber: data primer yang diolah 2025

Mayoritas responden adalah perempuan (71,1%) dan berada dalam rentang usia 20–40 tahun (64,4%), yang menunjukkan dominasi tenaga kerja usia produktif. Sebagian besar memiliki pendidikan Diploma (42,2%), diikuti oleh Sarjana (28,9%). Masa kerja terbesar berada pada kategori kurang dari 5 tahun (35,6%), yang menandakan banyak pegawai baru dalam lingkungan kerja ini.

### Skor rata rata setiap variabel

Penelitian ini mengukur tiga variabel utama: gaya kepemimpinan transformasional (X1), disiplin kerja (X2), dan kinerja pegawai (Y). Masing-masing diukur melalui sejumlah pernyataan dengan skala Likert, dan diolah untuk menghasilkan nilai rata-rata.

Table 2. Skor rata rata setiap variabel

Variabel	Dimensi	Item	Score					Rata rata	Rata rata per variabel
			5 SS	4 S	3 R	2 TS	1 STS		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	X1.1.1	7	24	3	9	2	3,56	3,67
		X1.1.2	6	23	3	9	4	3,40	
	Motivasi Inspiratif	X1.2.1	9	22	10	4	0	3,80	
		X1.2.2	9	22	6	7	1	3,69	
	Stimulasi Intelektual	X1.3.1	9	22	8	6	0	3,76	
		X1.3.2	12	21	1	10	1	3,73	
	Pertimbangan Individual	X1.4.1	12	20	6	6	1	3,80	
		X1.4.2	9	20	6	9	1	3,60	
Disiplin Kerja	Kehadiran Tepat Waktu	X2.1.1	19	18	5	3	0	4,18	4,16
		X2.1.2	26	14	1	4	0	4,38	
	Kepatuhan terhadap Peraturan	X2.2.1	19	21	2	3	0	4,24	
		X2.2.2	19	20	3	3	0	4,22	
	Produktivitas Tinggi	X2.3.1	19	21	4	1	0	4,29	
		X2.3.2	16	23	1	5	0	4,11	
	Kepatuhan terhadap Waktu	X2.4.1	14	22	3	5	1	3,96	
		X2.4.2	15	23	4	2	1	4,09	
Tanggung Jawab terhadap Tugas	X2.5.1	15	21	2	6	1	3,96		
	X2.5.2	20	21	2	2	0	4,31		

	Ketertiban	X2.6.1	17	21	2	5	0	4,11	
	Lingkungan Kerja	X2.6.2	23	13	2	5	2	4,11	
	Kualitas Kerja	Y1.1.1	15	18	8	4	0	3,98	
		Y1.1.2	23	15	7	0	0	4,36	
	Kuantitas Kerja	Y1.2.1	14	20	8	3	0	4,00	
		Y1.2.2	13	13	15	4	0	3,78	
<b>Kinerja Pegawai</b>	Tanggung Jawab	Y1.3.1	6	22	14	3	0	3,69	3,98
		Y1.3.2	12	18	13	2	0	3,89	
	Kerja Sama	Y1.4.1	5	21	14	5	0	3,58	
		Y1.4.2	19	20	6	0	0	4,29	
	Inisiatif	Y1.5.1	14	22	8	1	0	4,09	
		Y1.5.2	16	19	9	1	0	4,11	

Sumber: data Primer yang diolah 2025

Penilaian terhadap tiga variabel utama—yaitu gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan kinerja pegawai—dilakukan melalui sejumlah item pernyataan yang dianalisis berdasarkan skor rata-rata (mean). Secara umum, seluruh variabel memperoleh skor rata-rata yang tinggi, dengan kecenderungan responden memberikan penilaian positif terhadap masing-masing aspek yang diukur.

Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, rata-rata keseluruhan adalah 3,67, yang menunjukkan bahwa responden menilai penerapan gaya kepemimpinan di Puskesmas Asemrowo termasuk dalam kategori “baik”. Dimensi yang memperoleh skor tertinggi adalah Motivasi Inspiratif dan Pertimbangan Individual, masing-masing dengan nilai rata-rata 3,80. Ini mengindikasikan bahwa pegawai merasa bahwa pimpinan mereka mampu memberikan dorongan motivasi serta memperhatikan kebutuhan dan pengembangan individu. Dimensi Stimulasi Intelektual juga memperoleh skor tinggi yaitu 3,76, mencerminkan bahwa pimpinan cukup mampu mendorong pegawai berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, skor terendah terdapat pada dimensi Pengaruh Ideal, khususnya item X1.1.2 (pimpinan adalah seorang yang berkarisma), dengan nilai 3,36, yang menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya melihat figur pemimpin sebagai panutan yang kuat secara personal.

Untuk variabel Disiplin Kerja, diperoleh skor rata-rata sebesar 4,16, yang menempatkannya pada kategori “baik” mendekati “sangat baik”. Dimensi dengan skor tertinggi adalah Produktivitas Tinggi dengan nilai rata-rata 4,29, diikuti oleh Kepatuhan terhadap Peraturan (4,24) dan Kehadiran Tepat Waktu (4,18). Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja di lingkungan puskesmas terjaga dengan baik, terutama dalam aspek kehadiran dan pelaksanaan tugas sesuai peraturan. Dimensi dengan skor relatif lebih rendah adalah Tanggung Jawab terhadap Tugas dan Kepatuhan terhadap Waktu, masing-masing memperoleh skor 3,96, serta Ketertiban Lingkungan Kerja (4,11), yang tetap berada dalam rentang nilai positif namun menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam hal kepatuhan terhadap waktu kerja serta penataan lingkungan kerja.

Sementara itu, pada variabel Kinerja Pegawai, diperoleh skor rata-rata 3,98, yang termasuk kategori “baik”. Dimensi dengan skor tertinggi adalah Inisiatif, dengan nilai mean 4,10,

mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kemauan untuk menyelesaikan tugas meskipun tanpa arahan langsung dari atasan. Dimensi Kualitas Kerja dan Kuantitas Kerja masing-masing memperoleh skor 3,98 dan 4,00, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan. Dimensi dengan skor terendah adalah Kerja Sama, yaitu sebesar 3,59, yang mengindikasikan bahwa kolaborasi tim masih menjadi aspek yang perlu mendapat perhatian dan peningkatan lebih lanjut.

Secara keseluruhan, ketiga variabel yang diukur menunjukkan persepsi positif dari pegawai terhadap penerapan kepemimpinan, tingkat disiplin, dan capaian kinerja mereka. Namun, terdapat dimensi-dimensi tertentu yang nilainya masih berada di bawah rata-rata variabel, seperti pengaruh ideal dan kerja sama tim, yang dapat dijadikan sebagai fokus perbaikan dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di Puskesmas Asemrowo.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Asemrowo. Dimensi *motivasi inspirasional* memperoleh skor tertinggi, mencerminkan bahwa pimpinan mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas dan mendorong semangat kerja pegawai. Hal ini memperkuat peran gaya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan arah kerja yang terfokus dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Pernyataan pimpinan puskesmas turut menegaskan bahwa motivasi menjadi aspek yang telah diterapkan namun tetap perlu ditingkatkan secara berkelanjutan untuk menghadapi kompleksitas pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan teori *Goal Setting*, yang menyatakan bahwa kejelasan tujuan dan komitmen terhadap visi organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan mendukung pengembangan pribadi maupun profesional pegawainya (Rivai, 2018).

Penelitian ini mendukung hasil studi sebelumnya oleh Putra et al. (2019), Setyadi et al. (2023) dan Biastri Sariningrum et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Daengtoto et al. (2024) pada konteks puskesmas, menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif, bijak, dan berintegritas dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi dan responsif dalam sektor kesehatan.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Asemrowo. Dimensi *kehadiran tepat waktu* menjadi indikator dengan skor tertinggi, yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kesadaran dan komitmen tinggi terhadap ketepatan waktu. Disiplin ini menjadi fondasi penting dalam menjamin kelancaran operasional pelayanan kesehatan, meminimalkan keterlambatan, serta mendukung pencapaian target kerja. Pimpinan puskesmas menilai kedisiplinan pegawai sudah berada pada tingkat sangat baik, namun

tetap menekankan pentingnya konsistensi dan peningkatan berkelanjutan terutama dalam hal akuntabilitas kerja.

Dalam perspektif *Goal Setting Theory*, disiplin merupakan elemen krusial dalam pencapaian tujuan organisasi karena menciptakan lingkungan kerja yang fokus dan efisien. Semakin tinggi kedisiplinan, maka semakin besar peluang tercapainya target kinerja secara optimal. Hal ini didukung oleh Afandi (2018) dan Hasibuan (2017), yang menyatakan bahwa disiplin merupakan wujud kesadaran individu dalam menaati peraturan serta tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Temuan ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ramadanto et al. (2020), Putra et al. (2019), Biastri Sariningrum et al. (2023), serta Purnomo dan Nugroho (2023), yang sama-sama menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja di berbagai sektor organisasi, termasuk di lingkungan pelayanan publik.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Asemrowo Surabaya. Gaya kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi motivasi inspirasional, terbukti mampu mendorong semangat kerja pegawai dan memperjelas arah pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, disiplin kerja yang ditunjukkan melalui kehadiran tepat waktu dan kepatuhan terhadap peraturan menjadi faktor penting dalam menjamin kelancaran layanan kesehatan dasar. Kedua variabel tersebut secara bersama-sama mencerminkan peran strategis sumber daya manusia dalam mendukung efektivitas pelayanan publik di sektor kesehatan.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan konsistensi kedisiplinan kerja merupakan strategi utama dalam membangun kinerja organisasi yang unggul, khususnya di unit pelayanan kesehatan tingkat pertama. Oleh karena itu, pimpinan puskesmas perlu mengembangkan model kepemimpinan yang lebih adaptif dan partisipatif serta memperkuat budaya kerja yang disiplin melalui pelatihan dan sistem evaluasi berkala. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan analisis komparatif antar unit layanan kesehatan di berbagai wilayah, atau menambahkan variabel mediasi seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja guna memperluas pemahaman terhadap mekanisme yang menghubungkan gaya kepemimpinan, disiplin, dan kinerja secara lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, konsep dan indikator*. penerbit Zanafa publishing
- Al-dossary,R.N. (2022). Leadership Style, Work Engagement and Organizational Comitment Among Nurses in Saudi Arabian Hospital. *Journal of healthcare leadership*, 14, 7181. <https://doi.org/10.2147/JHL.,S365526>
- Amelia, Roswaty dan Kurniawan DP. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan*. penerbit CV Putra Gemilang Palembang
- Angrian Permana dkk. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja Pegawai pada dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Serang
- Amy nurhuda, Sigit Sardjono, Wulan Purnamasari. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional , Disiplin kerja, Lingkungan Kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan Rumah sakit Anwar Medika Jl Raya Bypass Krian Km33 Balong Bendo – Sidoarjo" Vol 1, no 1 Tahun 2019 Iqtisha Dequity fakultas Ekonomi prodi manajemen.
- Benatar, A., Purbangkaro, M., & Prihartini, D. (2017). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Taman Botani Sukorambi (TBS) Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/jmbi.v3i1.780>
- Baidowi,Wanta dan Hidayaty (2024)Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasiona ldan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Mandiri Tehnik Bekasi
- Busro, M. (2017). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Budi Setiyawan dan Waridin dalam Titisari dkk (2016) "Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi, Semarang" *Jurnal Riset Bisnis Indonesia (JRBI)*, Volume 2, Nomor 2
- Bagja Gumelar, Asep Jamaludin,Nandang" Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mitramas Muda Mandiri" *MSEJ Manajemen Studies and Entrepreneurship Journal* , Vol 5( 2) 2024: 5706-5717
- D.Darmin, dkk (2024) Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Dengan Kinerja Petugas Kesehatan di Puskesmas Sangtombolang The Relationship between the Leadership Style of the Head of the Health Center and the Performance of Health Workers at the Sangtombolang Health Center, *Jurnal UNPACTI,Ac.id, JPP*,Vol 7 No 2 April 2024
- Edison, Emron, Anwar, Yohny dan Komariyah,I. (2016) penerbit alfabeta Bandung .*Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Fenta Kebede, et. al. (2023). The Effect of leadership Styleon Midwives' Performance, Southwest, Ethopia. *Journal of Healthcare Leadership*, 15.31-41. <https://doi.org/102147/JHL.,S397907>
- Fatin Salsabila, Dudi Duta Akbar" Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Demolition Bekasi Timur" *Neraca, jurnal ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*,(2024) ,2(7): 630-647
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang

- Ghozali,I. (2018), Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25 Edisi 9, Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gary dessler 2013 *Human Resource Management*.edisi ke 13 Pearson Education, Inc.
- Gerryd Edvieda Athanaufal Putra Purnomo , Novianto Eko Nugroho. Pengaruh kepemimpinan Transformasional, etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Surya Sakti. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* e-ISSN: 2461-0593
- Handoko (2008) *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*,BPFE Yogyakarta 2008
- Hasana dan Helmi (2023)Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional,Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) Devisi Regional III Palembang
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: BumiAksara.
- Indrayanto, (2018) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PNS Kabupaten Banyumas, *Jurnal Civil Servis*,vol 12 no2 nov 1018,hal 83-89
- I Made Sumardika dan I Made Suwandana (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Badung
- Indrawan,(2018)Analisis Pengaruh kepemimpinan Transformasional, promosi jabatan, lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT kustodian Sentral Efek Indonesia,jurnal Mandiri:ilmu pengetahuan, seni, dan tehnologi, vol 2no 2 des 2018 hal 333-346.
- Indra kharis, 2015 Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional,terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening( study pada karyawan bank jatim cabang malang, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol 3 No 1 Maret 2015 Universitas Brawijaya.
- Khairul,et al.,(2021) Metode Pendekatan psikologis dalam islam,Al Mahyra vol 2 no1 Thn 2021.
- Kosasih,(2018) Peningkatan Kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi pada Rimbun Cangu Hotel& Villas di Badung
- Karundeng, Mariska M., Mandey, Silvy L., & Taroreh, Rita N. 2022. Pengaruh Kepribadian Esktraversi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Ranowulu Kota Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol 10, No.1, pp. 1030-1040.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Locke,E.A.,& Latham,G.P(1990).*A.Theory of Goal Setting and Task Performance*,Prentice-Hall
- Latham, G.P.& Locke, E.A.(2022).*Building a practically Useful theory of goal setting and task motivation: A35 -year odyssey*,*American Psychologist*,57(9),705-717.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung:Rosda.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2017. *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, RemajaRosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, (wahyuni .2017) Pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. bank Negara Indonesia( persero) Tbk. Kantor cabang utama semarang, jurnal ilmu dan riset manajemen vol,6 no 1 2017
- Muhamad Agus Teguh Herlambang(2023)" Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Pilar Perkasa Mandiri" *Journal Economic and Management ( JECMA)*,Volume 5. No 1, Februari 2023, P104-115
- Misrania & Maryadi,(2022) Pengaruh disiplin terjadinya komunikasi terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kota pagar alam, *EKOMBIS Review*, vol 10 no,1 januari 2022
- Muis dan Isyanto(2022) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi : organisasi pembelajaran sebagai mediator
- Mukmin & prasetyo(2021) Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening, *jurnal manajerial bisnis* vol.4, no 2 hal 123-136.
- Nelizulfa, A. (2018). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/66425>
- Nur dan Sjahrudin (2019)Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan motivasi kerja Terhadap kinerja pegawai *Jurnal organisasi dan Manajemen* vol,1 agustus 2019,hal 47-57
- Ni Kadek Ayu Dinah Priska, Made Ika Prastyadewi, I Nyoman Resa Adhika"Pengaruh gaya kepemimpinan ,motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV Bali Harmoni ( Bali Zoo)"*Jurnal emas E-ISSN: 2774-3020 Vol 4 nomor 6 juni 2023*
- Nugroho, Rosalendo Eddy. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek." *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen* 9(2):341. doi: 10.22441/mix.2019.v9i2.007.
- Nurdiwangsa dan Suprihhadi (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan disiplin kerja karyawan di mediasi motivasi kerja pada PT Surya Pertiwi Tbk
- Oyerinde, o. f (2020) Leadership Style, work Environment, Organizational Silence and Institutional Effectiveness of polytechnic Libraries, south-west Nigeria. *International Information & Library Review* 52(2)79-94 <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v2i2.213>
- Putranto, Agus, and Ratna Wijayanti. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology* 1(1): 14–21

- Putra, et al (2019) Pengaruh gaya Kepemimpinan transformasional dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Buleleng
- Pramono,S.S (2019) Pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan produksi di PT Msv Pictures Yogyakarta.Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
- Pasaribu & Warasto (2018)Pengaruh gaya kepemimpinan,disiplin kerja,dan motivasi kerja terhadap kinerja,jurnal ilmiah manajemen kesatuan,vol 6 no 1 hal 1-12
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 44 Tahun 2016. Pedoman Manajemen Puskesmas
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi No. 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai negeri sipil
- Yudha Oktor Setyadi, Mahben Jalil, Seddy Prihadi. ISBM volume 1 nomor 1 maret 2023" Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional, Disiplin kerja serta motivasi kerja pada Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng
- Randy, M., Agung, S., & Kuraesin, E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 69. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2562>
- Ramadanto; Romat Saragih" Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan disiplin kerja karyawan Ikimura Indotools Center" JIMEA /Jurnal ilmiah MEA( Manajemen,Ekonomi,dan Akuntansi) vol 4no 3,2020
- Robbin, S.P. 2007, *Prinsip-prinsip perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, S. . dan J. T. . (2016). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat
- Riska Wulansari, Trias Setyowati, Ira Puspitadewi, Business and Economic Conference in Utilization of Modern Technology Magelang," Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional , disiplin kerja dan employee Engagement terhadap kinerja pegawai di kantor kecamatan sumpalsari jember" 8 Juni 2022,eissn: 2828-0725
- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Rori, J. E. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori. 12(3). *Agri-SosioEkonomiUnsrat*,ISSN 1907–4298, Volume 12Nomor 3A,November 2016 : 27 -46
- Simanjuntak, Tarmizi dan Perkasa (2023) Pengaruh Kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (study pada PT Antilope Maju Puri Indah, Madani: jurnal ilmiah multidisiplin vol 1 no 7
- Sanjaya dan Prijati (2020)Pengaruh motivasi ,disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT BRI KC Surabaya jemursari
- Santoni & Suana (2018)Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerjaterhadap kinerja karyawan,jurnal riset manajemen dan ekonomi,vol1 no 3 ,juli 2024

- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Saleem, et al.,(2020)Addressing The Methode Rasial trauma: Developing and Ecological Considerational for youth of color: *journal clinical and family psychology review*
- Susanto, 2019 Kepemimpinan Strategik dalam Organisasi, Gramedia pustaka utama Jakarta
- Sukardi, 2003 Metodologi Penelitian Pendidikan: kompetensi dan Praktiknya, Bumi aksara
- Suharyadi (2018)The influence of Fintech and financial literacyon personal financial Behavior, SINTAMA: Jurnal sistem informasi, Akuntansi dan Manajemen
- Sunyoto (2013) Metodologi penelitian Akuntansi, Pt Rafika Aditama
- Saluy, A.B., & Treshia, Y (2018). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja (Study kasus di Perusahaan Pt IE). Jurnal ilmiah manajemen dan Bisnis, 02 (january), 50-70
- Suliyanto (2011) Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS ,Penerbit Andi ,Yogyakarta
- Sedarmayanti. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Dan Manajemen PegawaiNegeri Sipil Edisi Revisi. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sariningrum, B.,Wenny, W., Febrian,F. (2023). Journal perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK), Volume3, Issue 2 Mei 2023, Universitas Dian Nusantara Jakarta Indonesia " Kinerja karyawan di tinjau dari gaya kepemimpinan Transformasional ,disiplin kerja dan motivasi pada yayasan pendidikan internal audit"
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Soemantri (2018) Statistika untuk Ekonomi dan Bisnis penerbit Salemba Empat.
- Titisari, M.Mukeri Warso Dan Andi Tri Haryono. 2016. Analisis Pengaruh Karakteristik Organisasi, Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Performa Perusahaan Dengan Efektifitas Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt Indofood Semarang). Journal Of Management. Vol. 2. No. 2.
- Totol,D.,Wahzibahnas, W., & Nurdiana, N. (2024).Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kerja pegawai puskesmas Kecamatan Tompobulu Kabupaten Maros. Jurnal Manajemen Pelayanan Publik.
- Tarae dan sundari. (2024). pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan kerja pegawai UPT puskesmas Seko
- Tusholihah et al. (2019). Pengaruh motivasi dan disiplin kerjaterhadap kinerja karyawan outsourcing PT CITUS, *E -Journal Equilibrium Managemen*, vol 5 no 2 Thn 2019
- Wulansari, setyowati dan puspita dewi (2020) Pengaruh gaya transformasional, disiplin kerja dan employee engagement terhadap kinerja pegawai di kantor kecamatan sumbersari jember
- Wijayanti (2020) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan work Engagement sebgai variabel emediasi (studi Eksplorasi pada dosen Universitas Negeri Surabaya, JIM, vol 10, no 2 thn 2020, hal 1-10

Yukl, G. (2015). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Indeks