

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Puskesmas Jagir Kota Surabaya

Fatimatuz Zahro

Universitas Negeri Surabaya

Email korespondensi: fatimatuz.23441@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The Jagir Community Health Center in Surabaya faces challenges in maintaining the quality of health services amid fluctuations in performance from 2022 to 2024. The decline in performance rankings indicates problems with internal factors such as leadership and employee motivation. This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and work motivation on employee performance at the Jagir Community Health Center in Surabaya. The method used is a quantitative approach with an associative research type. Primary data was collected through a questionnaire distributed to all 80 employees using a saturated sampling technique. Data analysis was performed using multiple linear regression with the help of SPSS Version 25 to test the partial influence between variables. The results showed that transformational leadership style had a positive effect on employee performance, where leaders who were able to provide inspiration, individual attention, and intellectual encouragement could improve the quality and effectiveness of work. In addition, work motivation also had a significant effect on performance, because employees who had high drive, expectations, and incentives tended to work more productively and responsibly. This study recommends that Puskesmas leaders strengthen their transformational leadership style and create a reward system that can motivate employees to achieve optimal performance.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance.*

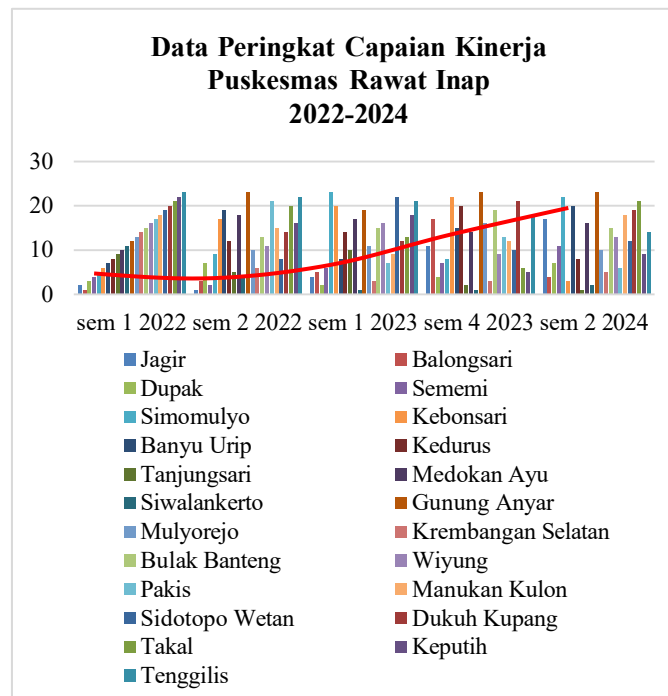
1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi yang berperan penting dalam menghasilkan barang dan jasa serta menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi modern yang dihadapkan pada persaingan semakin kompetitif, pengelolaan sumber daya manusia secara efektif menjadi tuntutan utama guna mendorong kinerja yang optimal. Kinerja individu dan organisasi menjadi indikator penting keberhasilan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam sektor pelayanan publik yang menuntut kualitas layanan yang tinggi.

Kinerja berasal dari istilah *job performance* yang merujuk pada pencapaian hasil kerja nyata seseorang dalam periode tertentu. Kasmir (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dan perilaku kerja, sedangkan Rivai (2019) memandangnya sebagai tingkat pencapaian tugas sesuai standar atau target yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja pegawai mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi kerja dan peran kepemimpinan dalam organisasi (Rambet, 2022). Pasca pandemi COVID-19, fokus Kementerian Kesehatan beralih pada peningkatan kinerja pelayanan kesehatan. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa pada tahun 2023 sekitar 11 dari 100 penduduk Indonesia mengalami keluhan kesehatan yang mengganggu aktivitas sehari-hari, angka ini lebih rendah

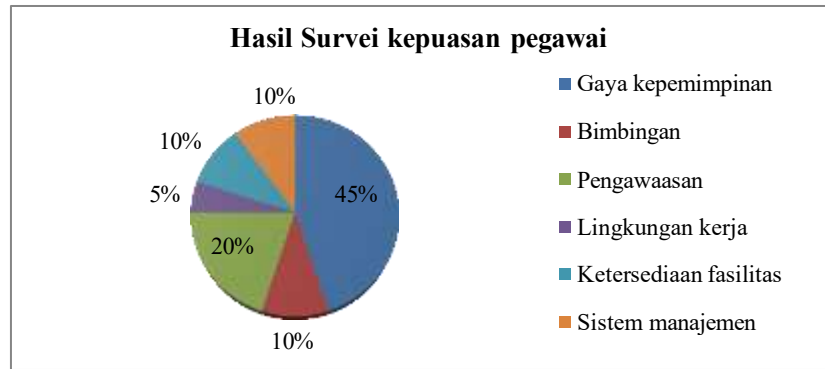
dibandingkan tahun 2021 dan 2022 (BPS, 2023), namun tetap menuntut peningkatan kualitas dan kinerja fasilitas pelayanan kesehatan.

Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan kesehatan dasar kepada masyarakat. Puskesmas rawat inap memiliki kompleksitas kinerja yang lebih tinggi dibandingkan Puskesmas rawat jalan karena mencakup indikator pelayanan rawat jalan dan rawat inap, seperti angka hari perawatan, *bed occupancy rate*, lama hari rawat, tingkat rujukan, serta mutu dan keselamatan pasien. Kompleksitas indikator tersebut menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal. Data peringkat capaian kinerja semester Puskesmas rawat inap yang didapat dari Dinas Kesehatan Kota Surabaya sejak semester 1 tahun 2022 hingga semester 1 tahun 2024, didapatkan data grafik sebagai berikut.



Gambar 1. Peringkat Capaian Kinerja Puskesmas Rawat Inap Kota Surabaya

Data Dinas Kesehatan Kota Surabaya menunjukkan adanya penurunan peringkat capaian kinerja Puskesmas rawat inap selama periode 2022–2024. Puskesmas Jagir mengalami penurunan peringkat yang cukup signifikan, dari peringkat 2 pada Semester I tahun 2022 menjadi peringkat 17 pada Semester I tahun 2024. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja Puskesmas Jagir belum menunjukkan perbaikan yang konsisten. Hasil survei kepuasan pegawai juga memperlihatkan bahwa meskipun kepuasan terhadap kepemimpinan relatif baik, masih terdapat ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, fasilitas, dan sistem manajemen, yang berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja pegawai.



Gambar 2. Hasil Survei Kepuasan Pegawai

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Aditama *et al.* (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun, hasil tersebut tidak konsisten dengan penelitian Wahyudi *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja, sementara motivasi berpengaruh signifikan. Penelitian Khoiri & Prahiawan (2024) menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh. Sementara itu, Hasana & Helmi (2023) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Inkonsistensi temuan tersebut menunjukkan adanya keterbatasan penelitian sebelumnya dan membuka ruang kajian lebih lanjut, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan.

Gaya kepemimpinan transformasional dipandang mampu mendorong perubahan positif, meningkatkan motivasi, serta mengarahkan pegawai untuk bekerja secara optimal. Robert (1992) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin memengaruhi perilaku bawahannya. Avolio & Bass (2004) menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik melalui visi yang jelas, tantangan intelektual, dan perhatian individual. Bass & Riggio (2006) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan iklim kerja yang mendukung keterlibatan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan empiris lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pegawai (Hotiana & Febriansyah, 2018; Marjaya & Pasaribu, 2019), meskipun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh faktor pendukung lain seperti sistem manajemen dan lingkungan kerja.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja pegawai. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan yang mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga pegawai dengan motivasi tinggi cenderung memiliki tanggung jawab dan komitmen kerja yang lebih baik. Di Puskesmas Jagir, upaya peningkatan motivasi telah dilakukan, namun kinerja belum optimal akibat keterbatasan sistem manajemen dan fasilitas pendukung. Berdasarkan fenomena tersebut serta inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Jagir.

Kota Surabaya, dengan kebaruan pada konteks Puskesmas rawat inap yang memiliki kompleksitas kinerja lebih tinggi.

Teori Hierarki Kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa motivasi manusia didorong oleh lima tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Duha, 2020; Robbins & Judge, 2022). Pemenuhan kebutuhan dasar menjadi prasyarat sebelum individu terdorong memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi. Dalam konteks organisasi, pemenuhan kebutuhan tersebut berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Teori *Path-Goal*

Teori *Path-Goal* yang dikemukakan oleh House (1971) menekankan peran pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, serta menghilangkan hambatan guna membantu bawahan mencapai tujuan kerja. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kebutuhan bawahan melalui gaya direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian. Penerapan gaya kepemimpinan yang fleksibel terbukti mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2019)..

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu yang dicapai berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara (2017). Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar, target, dan periode tertentu (Kasmir, 2016); Rivai, 2019). Indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta sikap dan perilaku kerja (Robbins, 2006).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja optimal bahkan melampaui ekspektasi melalui karisma, visi yang jelas, motivasi inspirasional, perhatian individual, dan stimulasi intelektual (Robbins & Judge, 2019; Bass & Riggio, 2009; Bass, 1990). Indikator kepemimpinan transformasional meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Robbins & Judge, 2008).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja (Robbins & Judge dalam Suswati, 2022; Mangkunegara 2017; Kadarisman, 2014). Indikator motivasi kerja meliputi motif,

harapan, dan insentif yang berperan sebagai pendorong utama perilaku kerja pegawai (Ridwan dalam Zulkifli, 2018).

2. METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2019), penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Jagir Kota Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Jagir Kota Surabaya yang berjumlah 80 orang, dan karena jumlah populasi relatif kecil, teknik sampling yang digunakan sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden dengan menggunakan skala Likert. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan analisis statistik dengan bantuan program SPSS versi 25.0 Ghazali (2011).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional	80	8	20	16,43	2,854
Motivasi Kerja	80	6	15	10,88	2,263
Kinerja Pegawai	80	12	20	17,03	2,423
Valid N (listwise)	80				

Sumber: Data Primer diolah SPSS

Berdasarkan Tabel 1 hasil uji analisis deskriptif, variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki skor minimum 8 dan maksimum 20 dengan nilai rata-rata sebesar 16,43 serta standar deviasi 2,854. Variabel motivasi kerja menunjukkan skor minimum 6 dan maksimum 15 dengan rata-rata 10,88 dan standar deviasi 2,263. Sementara itu, variabel kinerja karyawan memiliki skor minimum 12 dan maksimum 20 dengan nilai rata-rata 17,03 serta standar deviasi 2,423, yang menggambarkan sebaran data responden pada masing-masing variabel penelitian.

Hasil Analisis Data

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Pernyataan	Variabel	R Hitung	R Tabel (df=78)	Keterangan
X1.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.938	0.220	Valid
X1.2		0.881	0.220	Valid
X1.3		0.877	0.220	Valid
X1.4		0.899	0.220	Valid
X2.1	Motivasi (X2)	0.869	0.220	Valid
X2.2		0.887	0.220	Valid
X2.3		0.877	0.220	Valid
Y1.1	Kinerja (Y)	0.900	0.220	Valid
Y1.2		0.854	0.220	Valid

Pernyataan	Variabel	R Hitung	R Tabel (df=78)	Keterangan
Y1.3		0.818	0.220	Valid
Y1.4		0.868	0.220	Valid

Sumber: Data Primer diolah SPSS

Berdasarkan Tabel 2, seluruh butir pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja memiliki nilai r hitung $> r$ tabel (0,220), sehingga seluruh item dinyatakan valid dan instrumen kuesioner layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Signifikan	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.70	0.920	Reliabel
Motivasi (X2)	0.70	0.851	Reliabel
Kinerja (Y)	0.70	0.873	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah SPSS

Berlandaskan tabel 3. mengindikasikan bahwa koefisien *Cronbach Alpha* yang dipakai pada pengujian reliabilitas lebih besar dari 0,70. Sehingga bisa disimpulkan bahwa pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kinerja mempunyai tingkat reliabilitas yang baik karena memiliki nilai *Cronbach Alpha's* diatas 0.70.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,12068299
Most Extreme Differences	Absolute	,072
	Positive	,072
	Negative	-,048
Test Statistic		,072
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data Primer diolah SPSS

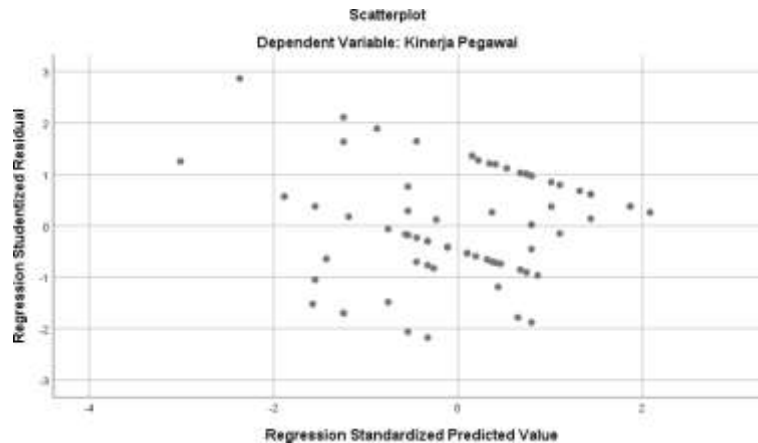
Berlandaskan tabel 4 hasil uji normalitas diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,200. Hal ini mengindikasikan bahwa $0,200 > 0,05$ maka bisa ditegaskan bahwa data tersebut berdistribusi normal.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolonearitas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	7,834	1,992		3,934	,000		
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,393	,086	,463	4,581	,000	,974	1,027
	Motivasi Kerja	,251	,108	,235	2,324	,023	,974	1,027

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
Sumber: Data Primer diolah SPSS

Berlandaskan tabel 5, perolehan uji multikolonearitas seluruh variabel memaparkan nilai *Tolerance* (TOL) > 10% dan *Varian Inflation Factor* (VIF) < 10. Kemudian, bisa dijelaskan adanya variabel independen dalam model regresi tidak menunjukkan adanya multikolonearitas.



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berlandaskan hasil pada gambar 3 titik-titik yang tampak tersebar secara acak tanpa membentuk pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, mengindikasikan bahwa model regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Berganda

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,834	1,992		3,934	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,393	,086	,463	4,581	,000
	Motivasi Kerja	,251	,108	,235	2,324	,023

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
Sumber: Data Primer diolah SPSS

Berlandaskan tabel 6 perolehan studi analisis regresi, peneliti menemukan nilai konstan sebesar 7.834 yang menunjukkan bahwa nilai konstan variabel Kinerja adalah 7.834.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Hasil Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,834	1,992		3,934	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,393	,086	,463	4,581	,000
	Motivasi Kerja	,251	,108	,235	2,324	,023

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
Sumber: Data Primer diolah SPSS

Berlandaskan hasil pengujian pada Tabel 7, gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien sebesar 0,393 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja memiliki koefisien sebesar 0,251 dengan nilai signifikansi 0,023 ($< 0,05$) sehingga juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Tabel 8. Hasil Uji f
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108,664	2	54,332	11,775	,000 ^b
	Residual	355,286	77	4,614		
	Total	463,950	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional
Sumber: Data Primer diolah SPSS

Berdasarkan tabel 8, diketahui bahwa nilai signifikansi uji F adalah sebesar 0,000, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Dengan demikian, model regresi yang digunakan layak untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen dalam pengkajian ini.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,484 ^a	,234	,214	2,148

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
Sumber: Data Primer diolah SPSS

Berlandaskan tabel 9 hasil uji koefisien determinasi (R^2) pada tabel *Model Summary*, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,214 atau 21,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa

variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja mampu memaparkan variasi pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 21,4%, sedangkan sisanya sebesar 78,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Jagir Kota Surabaya

Sesuai dengan tujuan pengkajian ini, yakni guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan di Puskesmas Jagir, Surabaya. Maka itu, hipotesis (H1) diterima, dan hipotesis H0 ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual, akan mendorong pegawai bekerja lebih produktif, inovatif, dan bertanggung jawab pada menjalankan tugas (Afdhal & Pradana, 2022; Hidayat & Rofaida, 2021).

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor pelayanan publik. Demikian pula, Hidayat & Rofaida (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi besar dalam menciptakan semangat kerja, loyalitas, serta kinerja yang optimal pada organisasi kesehatan.

Selain itu, pengkajian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efektivitas kerja melalui pemberdayaan pegawai dan peningkatan motivasi intrinsik. Hal ini sesuai dengan kondisi di Puskesmas Jagir Kota Surabaya, di mana keberhasilan pelayanan kesehatan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan sinergi antarpegawai (Anggraini *et al.*, 2024).

Secara keseluruhan, penerapan gaya kepemimpinan transformasional terbukti menjadi salah satu faktor krusial pada meningkatkan kinerja pegawai. Pengkajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pelayanan melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, serta stimulasi intelektual yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya (Hikmah *et al.*, 2023). Pemimpin yang visioner dan memiliki kemampuan komunikasi yang efektif akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang harmonis antarpegawai, sehingga mendorong terciptanya koordinasi dan kolaborasi yang baik dalam organisasi (Sudiartini *et al.*, 2023). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membentuk budaya kerja yang positif dan meningkatkan komitmen pegawai untuk memberikan kinerja terbaik (Alamsyah *et al.*, 2024). Dengan adanya dorongan untuk berinovasi dan berkembang, pegawai menjadi lebih kreatif dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Jagir Kota Surabaya

Sesuai pada tujuan pengkajian ini, yakni guna mengetahui pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan di Puskesmas Jagir, Surabaya. Maka itu, hipotesis (H2) diterima, dan hipotesis H0 ditolak.

Temuan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk berusaha lebih giat, disiplin, serta berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan lebih mudah mencapai target kinerja karena terdorong oleh kepuasan pribadi maupun faktor penghargaan dari organisasi. Hasil ini sesuai dengan pengkajian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh pada kinerja pegawai, seiring dengan peran komitmen organisasi dan disiplin kerja (Yuliadi & Sutianingsih, 2023). Begitu pula dengan hasil pengkajian yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan variabel dominan yang bisa memperkuat kinerja pegawai apabila disertai dengan komitmen organisasi yang tinggi (Utama & Hidajat, 2022).

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh pada peningkatan performa pegawai, khususnya pada instansi pelayanan publik. Selain itu, motivasi intrinsik, seperti rasa tanggung jawab dan kepuasan dalam bekerja, mempunyai peran krusial dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Selain itu, faktor motivasi ekstrinsik, seperti pemberian insentif, lingkungan kerja yang nyaman, serta dukungan atasan, dapat memperkuat motivasi pegawai dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini menyatakan bahwa insentif dan lingkungan kerja yang kondusif, apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif, mampu meningkatkan motivasi pegawai serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, motivasi kerja merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Jagir Kota Surabaya. Hasil penelitian di berbagai instansi kesehatan turut memperkuat temuan ini. Penelitian di Puskesmas Medan Sungga mengindikasikan bahwa motivasi kerja berpengaruh pada kinerja pegawai, di mana dorongan motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik mampu menumbuhkan semangat dan dedikasi dalam melaksanakan tugas. Motivasi kerja bersama kepuasan kerja berpengaruh pada peningkatan kinerja, terutama ketika motivasi intrinsik diperkuat oleh kondisi kerja yang mendukung (Maghfira & Maula, 2025). Selanjutnya, motivasi kerja yang disertai lingkungan kerja dan budaya organisasi yang baik memperkuat efektivitas pelayanan publik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan elemen penting yang menentukan keberhasilan kinerja pegawai di lingkungan pelayanan kesehatan.

4. KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Puskesmas Jagir Kota Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, teladan, perhatian individual, serta dukungan yang memadai dapat meningkatkan kinerja pegawai, terutama ketika diiringi dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar pimpinan Puskesmas menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten serta meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, pelatihan, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan objek yang hanya terbatas pada satu instansi serta penggunaan pendekatan kuantitatif, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan aspek perilaku kerja secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menambahkan variabel lain yang relevan, serta mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, R. A., Anggoro, Y., & Realita, T. N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan M3 Visionmalang. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(1), 404–420.
- Afdhal, M. M., & Pradana, H. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Produk dan Inovasi Proses: Peran Pemediasi Berbagi Pengetahuan. *Jurnal Ekobistek*, 11, 65–74. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.310>
- Alamsyah, A., Aqil, M., & S, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Masyarakat Pada Polres Kota Mamuju. *Journal of Management Branding*, 1(1), 10–20. <https://doi.org/10.71326/jmb.v1i1.6>
- Anggraini, A. S., Wulandari, D., & Setiawan, C. O. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Indonesia*, 3(1), 61–81. <https://doi.org/10.61132/jepi.v3i1.1066>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2009). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Pres.
- Bass, Bernard M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- BPS. (2023). *Profil statistik kesehatan 2023*. Direktorat Statistik Kesejahteraan Rakyat.
- Duha, T. (2020). *Motivasi untuk kinerja*. Deepublish Publisher.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasana, N., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 329–

343.

- Hidayat, A. S., & Rofaida, R. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Knowledge Sharing dalam Menstimulasi Perilaku Inovatif di Institusi Pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 768. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n2.p768-778>
- Hikmah, L., Mujaya, A., & Triatmanto, B. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Business Management Research*, 2(2), 302.
- Hotiana, S., & Febriansyah, H. (2018). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 112–120.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Kadarisman, M. (2014). *Manajemen Kompensasi*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Khoiri, R. W., & Prahiawan, T. W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Central Cipta Abadi). *Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(3).
- Maghfira, N., & Maula, Z. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Pegawai di Puskesmas Langsa Baro. *ECo-Buss: Economics and Business*, 8(1). <https://doi.org/10.32877/eb.v8i1.2414>
- Mangkunegara. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Binjai. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 5(1), 1–11., 5(1), 1–11.
- Rambet, A. (2022). *Gaya Kepemimpinan Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan*. Badan Pengembangan SDM Sumatera Selatan.
- Rivai, V. (2019). *Pengembangan, Pelatihan, dan Pendidikan dan Pentingnya Pelatihan Karyawan di Perusahaan*. Penerbit Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2019). *Organization Behavior* (16th ed.). Salemba Empat.
- Robert, A. (1992). *Leadership styles and organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Sudiartini, N. W. A., Dewi, N. K. A. S., & Zunaidin, S. E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Denpasar [in Indonesian]. *Open Journal System*, 4(2), 61–68. <https://binapatria.id/index.php/MBI/article/view/190/208>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Suswati, E. (2022). *Motivasi kerja*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Utama, S. W., & Hidajat, S. (2022). Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Sektor Publik. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(2), 1391–1405. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i2.4585>
- Wahyudi, B., Febriyanto, & Suhada, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Pringsewu. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(3).

- Yuliadi, K., & Sutianingsih. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Boyolali. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(02), 1–16.
- Zulkifli. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Mega Aktiva*, 7(April), 30–41.