

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN KEBAHAGIAAN KERJA
KARYAWAN RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

Nabila Andinaya Zahrani¹, Endah Mujiasih¹

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jalan Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

nayazahrani06@gmail.com

ABSTRAK

RSI Sultan Agung sebagai penyedia fasilitas kesehatan pada masyarakat diharapkan sanggup memenuhi kepuasan dan kebutuhan pasien terhadap penyelenggaraan fasilitas kesehatan sehingga pihak rumah sakit harus meningkatkan kualitas manajemen pelayanan semaksimal mungkin dengan peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pada karyawan yang tentunya menambah waktu dan tuntutan kerja pada karyawan sehingga berpengaruh terhadap kebahagiaan kerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis adanya hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kebahagiaan Kerja pada Karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif menggunakan skala psikologis dengan teknik pengambilan sampel *proportional random sampling* dengan jumlah sampel 113 karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala gaya kepemimpinan transformasional yang dikonstruksi dari Bass & Avolio dan skala kebahagiaan kerja yang dikonstruksi dari Pryce-Jones. Hasil analisis regresi sederhana yang didapatkan dari penelitian ini yaitu terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kebahagiaan kerja karyawan RSI Sultan Agung Semarang ($p < 0,001$, $R = 0,842$, $R^2 = 0,709$). Gaya kepemimpinan transformasional memberikan 70,9% terhadap peningkatan kebahagiaan kerja karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

Kata kunci : *transformational leadership; kebahagiaan kerja; tenaga kesehatan*

**THE RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP STYLE AND WORK HAPPINESS OF EMPLOYEES AT
SULTAN AGUNG ISLAMIC HOSPITAL SEMARANG**

Nabila Andinaya Zahrani¹, Endah Mujiasih¹

¹Faculty of Psychology, Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario, Tembalang Street, Semarang, West Java 50275

nayazahrani06@gmail.com

ABSTRACT

RSI Sultan Agung as a provider of health facilities to the community is expected to be able to meet patient satisfaction and needs regarding the implementation of health facilities so that the hospital must improve the quality of service management as much as possible by increasing the competence, knowledge, and skills of employees which of course increases the time and work demands on employees so that it affects employee work happiness. The purpose of this study is to analyze the relationship between Transformational Leadership Style and Job Happiness among Employees of Islamic Hospital Sultan Agung Semarang. This study uses a quantitative research method using a psychological scale with a proportional random sampling technique with a sample size of 113 employees of RSI Sultan Agung Semarang. The instrument used in this study uses a transformational leadership style scale constructed from Bass & Avolio and a work happiness scale constructed from Pryce-Jones. The results of a simple regression analysis obtained from this study are that there is a positive relationship between transformational leadership style and work happiness of employees of RSI Sultan Agung Semarang ($p < 0.001$, $R = 0.842$, $R^2 = 0.709$). Transformational leadership style provides 70.9% to the increase in work happiness of employees of RSI Sultan Agung Semarang.

Keywords: *transformational leadership; work happiness; health workers*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sektor pelayanan publik menjadi salah satu jasa pelayanan yang bertujuan memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu sector pelayanan yang paling umum dalam masyarakat adalah sektor Kesehatan yang menjadi sector yang fundamental bagi masyarakat, hal ini disebabkan karena kesehatan sendiri menjadi kunci yang harus dimiliki oleh masyarakat agar masyarakat mampu memiliki kesejahteraan hidup yang memadai. Sektor Kesehatan merupakan sector yang krusial karena memberikan dampak yang besar dalam menjamin produktivitas dan pemeliharaan Kesehatan, sekaligus sebagai pencegahan penyakit dan promosi Kesehatan (Judijanto et al., 2025). Selain itu, sektor Kesehatan juga menjadi pilar penting dalam pembangunan nasional. Maka dari itu penyediaan pelayanan kesehatan yang bermutu tinggi dan selaras dengan keperluan dan kepentingan masyarakat menjadi tanggung jawab besar bagi pemerintah untuk dapat diwujudkan. Pemerintah diharapkan menjadi lembaga yang mampu mewujudkan masyarakat Indonesia dengan kesehatan dan usia yang dapat dikatakan baik melalui pelaksanaan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Adapun terdapat salah satu fasilitas untuk memberikan penyediaan pelayanan kesehatan pada masyarakat yaitu melalui rumah sakit. Institusi yang bertujuan untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan ini merupakan rumah sakit yang memberikan fasilitas pelayanan kesehatan secara individual berupa rawat

inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2021). Rumah sakit dituntut untuk mampu menjadi tempat yang dapat memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Pihak rumah sakit sebagai penyedia fasilitas kesehatan pada masyarakat diharapkan sanggup memenuhi kepuasan dan kebutuhan pasien terhadap penyelenggaraan fasilitas kesehatan sehingga pihak rumah sakit harus meningkatkan kualitas manajemen pelayanan semaksimal mungkin.

Untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat, rumah sakit diharuskan untuk melakukan akreditasi untuk bergerak menuju perubahan yang lebih baik. Menurut Permenkes (2022), akreditasi merupakan proses pengakuan atau pengesahan terhadap fasilitas pelayanan kesehatan yang dimiliki pihak rumah sakit dan pengakuannya diserahkan oleh lembaga akreditasi yang telah ditentukan oleh menteri kesehatan untuk menyelenggarakan akreditasi. Akreditasi yang diberikan pada rumah sakit memiliki tujuan untuk meningkatkan, menambahkan, maupun memperbaiki kualitas pelayanan dan keselamatan pasien. Hasil dari kajian yang dilakukan oleh Mardiani (2019) sistem akreditasi rumah sakit memiliki kompleksitas hubungan terhadap penerapan keselamatan pasien di rumah sakit. Dalam melakukan penilaian akreditasi suatu rumah sakit, pihak rumah sakit memiliki aspek-aspek yang menjadi dasar penilaian. Salah satu aspek penilaian yang penting untuk menjadi bahan tinjauan dalam penentuan akreditasi rumah sakit yaitu melalui sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang terdapat pada suatu rumah sakit harus mampu memenuhi standar akreditasi dalam mencukupi kualitas pelayanan keselamatan pasien.

Selain sarana dan prasarana, aspek penilaian lain yang tak kalah penting untuk dipertimbangkan yaitu kualitas sumber daya manusia yang menjalankan pelayanan rumah sakit karena sumber daya manusia menjadi salah satu pemegang peranan penting dalam mengelola pelayanan pasien. Sumber daya manusia dalam ranah kesehatan menjadi subsistem yang memegang peran krusial dalam pelaksanaan upaya kesehatan dan penjaminan kesehatan (Palijama, 2023). Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka dibutuhkan peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan dalam melakukan pelayanan kesehatan. Akreditasi mendorong rumah sakit untuk meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan, sertifikasi, dan berbagai program pengembangan SDM untuk memastikan SDM memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memenuhi standar akreditasi yang telah ditetapkan. Peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pada karyawan menambah waktu dan tuntutan kerja pada karyawan untuk mencapai standar akreditasi dan mampu berpengaruh terhadap stress dan beban kerja yang dirasakan karyawan (Ramadhani et al., 2018).

Rumah sakit perlu mengevaluasi kinerjanya dan melakukan beberapa perbaikan agar dapat mencapai standar akreditasi. Selain dari sisi sarana dan prasarana, peningkatan kualitas dari segi system organisasi juga mampu menjadi faktor dalam peningkatan kualitas pelayanan dalam mencapai standar akreditasi. Peningkatan kualitas dari segi system organisasi dapat berupa restrukturisasi organisasi pada rumah sakit. Restrukturisasi atau penataan ulang organisasi merupakan upaya penyusunan satuan organisasi yang akan merubah tugas dan fungsi tertentu yang memberikan dampak pada semua karyawan (Wiagustini,

2010). Restrukturisasi diterapkan sebagai solusi bagi perusahaan atau organisasi yang tidak berkembang, terancam, atau industri yang memerlukan perubahan signifikan.

Meskipun restrukturisasi memiliki tujuan positif untuk memberikan perubahan organisasi ke arah kemajuan, proses ini seringkali memberikan pengaruh pada dampak psikologis karyawan dalam bekerja. Dalam restrukturisasi organisasi yang mengalami beberapa perubahan serta penataan ulang struktur dan system, menimbulkan beberapa perubahan alur kerja, tanggung jawab, hingga budaya organisasi mampu menyebabkan rasa cemas dan ketidakpastian yang berujung pada stress kerja dan kurangnya kebahagiaan kerja karyawan. Hasil dari penelitian Bagus Ryan (2013) menunjukkan adanya keterkaitan yang signifikan antara perubahan dalam suatu organisasi dengan stress kerja karyawan. Perubahan dalam suatu organisasi akibat restrukturisasi mampu memicu munculnya emosi negative seperti stress dan rasa cemas akibat ketidakpastian struktur organisasi. Lebih lanjut dijelaskan pada penelitian yang dilaksanakan oleh Chia-Hao (2018) menunjukkan bahwa terdapat hasil berupa adanya dampak yang penting dan signifikan antara stress kerja karyawan terhadap kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Maka ketidakpastian yang ditimbulkan dari perubahan organisasi cukup menimbulkan stress dan rasa cemas yang mampu membuat karyawan sulit fokus bahkan kehilangan performa kerja sehingga hal tersebut mampu berpengaruh pada penurunan kebahagiaan yang dirasakan karyawan di tempat kerja.

Kebahagiaan di tempat kerja (*happiness at work*) didefinisikan oleh Pryce-Jones (2010) merupakan suatu situasi ketika individu mampu selalu merasakan

sensasi positif di tempat kerja dikarenakan individu tersebut mampu melakukan pengelolaan dan regulasi diri terhadap lingkungan kerjanya sehingga ia mampu menampilkan performa kerja yang maksimal dan memiliki peranan terhadap perasaan kepuasan kerja yang meningkat pada karyawan. Rendahnya kebahagiaan kerja pada karyawan dapat memiliki beberapa dampak yang berpengaruh pada produktivitas karyawan. Beberapa dampak dari permasalahan kebahagiaan kerja diantaranya yaitu penurunan produktivitas, tingkat absensi tinggi, *turnover* tinggi, *burnout*, dan stres kerja. Menurut pernyataan dari Warr (2007), *job performance* menjadi dampak dari tingkat kebahagiaan kerja yang dimiliki karyawan. Orang yang tingkat kebahagiaan kerja yang dirasakan cukup tinggi akan lebih aktif dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan dibanding orang yang memiliki kebahagiaan kerja rendah.

Selain performa kerja, tingginya absensi juga menjadi dampak dari rendahnya kebahagiaan kerja, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil tinjauan yang dilakukan Warr (2007) bahwa tingginya absensi memiliki hubungan terhadap antusiasme karyawan dalam bekerja. Dengan tingginya kebahagiaan kerja pada karyawan, hal ini dapat meminimalisir tingginya intensi *turnover* karena karyawan memiliki antusiasme bekerja yang tinggi. Hal ini disebabkan karena muncul tingginya perasaan puas (*high pleasure*) yang dirasakan karyawan dan perasaan aman di tempat kerja yang dirasakan oleh individu tersebut. Karyawan dengan kebahagiaan kerja yang tinggi cenderung lebih produktif dalam jangka panjang sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik dan memuaskan (Warr, 2007).

Diener (2008) menyatakan bahwa kebahagiaan di tempat kerja diartikan sebagai bentuk perilaku individu yang memiliki kinerja baik, semangat dan antusias kerja tinggi, mampu bekerjasama dan bersikap baik terhadap karyawan lain. Timbulnya kebahagiaan pada individu disebabkan karena adanya dua faktor berikut, yaitu faktor yang penyebabnya timbul pada sisi internal individu seperti kecocokan antara karakter dan kompetensi individu terhadap harapan di tempat kerja. Faktor kedua yaitu faktor yang timbul dari sisi eksternal individu yaitu intensitas beban kerja dan kualitas lingkungan fisik dan non-fisik dari tempat kerja (Wahyu Putri Chinanti et al., 2018). Munculnya kebahagiaan karyawan di tempat kerja juga disebabkan oleh faktor-faktor yang dikemukakan oleh Pryce-Jones (2010) diantaranya yaitu *contribution* (kontribusi), *conviction*, *culture* (budaya), *commitment* (komitmen), dan *confidence* (kepercayaan diri).

RSI Sultan Agung Semarang merupakan rumah sakit dengan sudut pandang syariat islam yang berkomitmen untuk mengembangkan bobot dan mutu pelayanan melalui usaha penataan sumber daya manusia dalam manajemen pelayanan medis, penunjang, perawatan, keuangan, serta peningkatan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang disempurnakan secara berkelanjutan, sehingga RSI Sultan Agung mampu menjadi rumah sakit yang mewujudkan fasilitas dan pelayanan kesehatan yang bernilai tinggi untuk mengoptimalkan jumlah keselamatan pasien penerima layanan rawat jalan dan rawat inap. Untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, RSI Sultan Agung melakukan berbagai upaya khususnya dari segi pembenahan sumber daya manusia dengan melakukan restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi yang dilakukan meliputi rotasi dan

pergantian sejumlah karyawan, penyesuaian serta perubahan program kerja pada masing-masing unit, serta pergantian kepala instalasi di beberapa unit. Langkah ini diharapkan mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja sumber daya manusia RSI Sultan Agung dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan wawancara penggalan permasalahan yang dilakukan pada beberapa karyawan RSI Sultan Agung, karyawan yang terkena rotasi dan pergantian unit mengalami rasa cemas dan takut tidak mampu menguasai kemampuan di unit baru. Karyawan yang pindah ke unit baru juga harus beradaptasi kembali dengan lingkungan baru, hal ini mengharuskan individu untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan baru, menjaga stabilitas emosional, serta membangun kembali rasa percaya diri dalam pekerjaannya. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan kurang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga timbul keraguan dalam melaksanakan tugas.

Selain adaptasi terhadap lingkungan baru, pergantian kepala instalasi juga mengharuskan seluruh karyawan pada instalasi tersebut untuk beradaptasi dengan perubahan gaya kepemimpinan pada pemimpin yang baru. Perubahan pimpinan seringkali disertai dengan perubahan program kerja, perubahan pendekatan manajerial, serta gaya kepemimpinan yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Ifna et al., (2021) perubahan dalam organisasi mampu memunculkan permasalahan kecemasan dan stress kerja bagi karyawan. Emosi negative karyawan yang tidak ditangani dengan baik mampu mengurangi kualitas kerja karyawan, menurunkan motivasi, dan meningkatkan resiko kesalahan yang akhirnya mempengaruhi

penurunan kebahagiaan kerja karyawan dan menghambat karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai tuntutan pekerjaan (Fitri Ilmiyah & Isa Anshori, 2025).

Dalam pelaksanaannya, salah satu upaya rumah sakit dalam menjaga kebahagiaan kerja karyawan yaitu dengan pemberian apresiasi pada karyawan sehingga karyawan merasa hasil kerjanya dihargai dan karyawan menyadari bahwa kontribusinya memberikan pengaruh positif. Bentuk pemberian apresiasi ini salah satunya terdapat pada *website* RSI Sultan Agung yang menampilkan kesan dan ulasan dari pasien terhadap pelayanan yang ada di RSI Sultan Agung Semarang. Pada *website* tersebut karyawan bisa melihat apresiasi dari pasien dalam bentuk ulasan sehingga karyawan mengetahui bahwa kontribusi yang diberikan telah memberikan dampak positif terhadap masyarakat sehingga karyawan merasa hasil kerjanya diakui dan karyawan merasakan perasaan positif terhadap pekerjaannya dimana hal tersebut mampu meningkatkan kebahagiaan kerja karyawan.

Mempertahankan kebahagiaan kerja yang dirasakan karyawan merupakan aspek penting bagi organisasi yang perlu untuk dipertahankan karena kebahagiaan kerja yang menurun mampu memberikan dampak terhadap keberlangsungan karyawan dalam bekerja. Penelitian yang pernah dijalankan oleh Wahyu Putri Chinanti (2018) menunjukkan hasil bahwa kebahagiaan kerja memiliki hubungan positif terhadap keterikatan karyawan. Karyawan dengan kebahagiaan kerja yang rendah maka berpengaruh dengan keterikatan yang rendah pula terhadap tempat kerja. Didukung dengan penelitian dari Whittington (2017) yang mengungkapkan bahwa karyawan dengan rasa keterikatan rendah terhadap pekerjaan dan tempat kerjanya akan menunjukkan indikasi sikap atau tingkah laku negative diantaranya

yaitu mengisolasi diri dari lingkungan kerja, tingginya angka absensi karyawan, dan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya (Lee Whittington et al., 2017)

Untuk meminimalisir dan mencegah dampak dari rendahnya kebahagiaan kerja karyawan, organisasi perlu untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penentu kebahagiaan kerja karyawan. Penelitian dari Wulandari (2014) mengungkapkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kebahagiaan kerja diantaranya yaitu hubungan positif dengan orang lain, prestasi, lingkungan kerja fisik, kompensasi, dan kesehatan. Berdasarkan penelitian terdahulu dari Januwarsono (2015) mengungkapkan beberapa faktor lain dari kebahagiaan kerja yaitu kepuasan kerja, perilaku kepemimpinan, kinerja pekerja (kompetensi, keterampilan, keseriusan, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan produktivitas), budaya organisasi, kepercayaan organisasi, dan karakteristik individu. Dari beberapa faktor tersebut, dapat dilihat bahwa kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mendukung emosi positif yang dirasakan karyawan di tempat kerja.

Di tengah situasi perubahan internal organisasi, bagaimana seorang pemimpin memperlakukan bawahannya menjadi faktor yang fundamental untuk menjaga kebahagiaan yang dirasakan karyawan di tempat kerja. Gaya kepemimpinan yang dipersepsikan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam penelitian Saputra dan Adnyani (2017) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan memegang peranan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika seorang karyawan memandang positif dan menyukai bagaimana mereka dipimpin, hal tersebut menjadi indikator kualitas kepemimpinan yang baik.

Pernyataan penelitian ini dipertahankan oleh hasil penelitian sebelumnya oleh Arzi dan Farahbod (2014) yang menemukan adanya korelasi antara gaya kepemimpinan dengan peningkatan kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Tingkat kebahagiaan karyawan cenderung tinggi apabila karyawan memiliki kesan positif terhadap pimpinan mereka.

Salah satu jenis gaya kepemimpinan yang dipersepsikan positif oleh karyawan yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan yang karakteristiknya yaitu memfokuskan pada kapabilitas yang dimiliki seorang pemimpin untuk mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan memberikan bimbingan pada bawahannya untuk mewujudkan target dan harapan bersama. Menurut pernyataan O'Leary (2012), kepemimpinan transformasional diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang pengaplikasiannya memiliki tujuan agar karyawan dapat melaksanakan suatu tugas yang mampu melebihi batas kemampuannya. Pada hakikatnya, kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki kapabilitas untuk meningkatkan motivasi, menginspirasi, dan mendorong bawahan agar mereka mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas sesuai target atau bahkan melebihi target sehingga mereka mampu melaksanakan tugas melebihi dari kemampuan yang biasa mereka lakukan. Kepemimpinan ini ditandai dengan empat dimensi utama menurut Bass & Avolio (1993) yaitu *inspirational motivation*, *individual influence*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dengan pemimpin yang memperhatikan kebutuhan individu karyawan, hal ini dapat meningkatkan motivasi inspirasional, kepercayaan diri, dan kemampuan kerja karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terkonfirmasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kebahagiaan kerja karyawan. Beberapa hasil penelitian terdahulu memperlihatkan adanya korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kebahagiaan kerja karyawan (Desi Susianti et al., 2024). Adapun penelitian sebelumnya yang secara konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kebahagiaan kerja karyawan melalui tingginya kepuasan kerja (Kim et al., 2015; Sibarani et al., 2024). Kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan kebahagiaan kerja sehingga karyawan memiliki tingginya rasa kepuasan kerja yang dirasakan maka karyawan akan memiliki rasa kebahagiaan kerja yang juga tinggi (Anggraini, 2018.).

Dalam konteks RSI Sultan Agung, penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala instalasi ICU, IGD, farmasi, dan gizi sangat menjadi faktor penentu dalam menjaga kebahagiaan kerja karyawan, terutama ketika karyawan menghadapi perubahan program dan struktur kerja. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada beberapa karyawan instalasi ICU, IGD, farmasi, dan gizi mengenai penilaian kepemimpinan masing-masing kepala instalasi, seluruh kepala instalasi masing-masing unit memiliki indikasi gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini ditunjukkan melalui pernyataan karyawan dari masing-masing instalasi bahwa kepala instalasi selalu memberikan motivasi, inspirasi, dan umpan balik pada karyawan dalam bekerja, baik itu inspirasi mengenai kedisiplinan, penanganan pada pasien, dan selalu memberikan motivasi baik secara langsung maupun saat rapat bulanan.

Seluruh kepala instalasi selalu mendukung seluruh karyawan dalam pengembangan diri melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan internal maupun eksternal. Kepala instalasi selalu mendengarkan dan menampung berbagai aspirasi dari karyawan sehingga karyawan diberikan ruang dan kesempatan dalam menemukan solusi dari suatu permasalahan di instalasi. Masing-masing kepala instalasi selalu menyampaikan target dan visi instalasi yang harus dicapai di awal sehingga seluruh tujuan mampu tersampaikan dengan baik pada seluruh karyawan. Seluruh perilaku tersebut menjadikan kepala instalasi sebagai inspirasi bagi karyawan dalam menjalankan tugas, hal ini sesuai dengan dimensi gaya kepemimpinan transformasional dari Bass & Avolio (1993) yaitu *inspirational motivation*, *individual influence*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan kebahagiaan kerja karyawan melalui pendekatan yang inspiratif, suportif, dan mendukung kinerja karyawan. Namun walaupun kepemimpinan kepala instalasi di RSI Sultan Agung Semarang memiliki kecenderungan transformasional, masih ditemukan permasalahan mengenai kebahagiaan kerja karyawan, khususnya setelah terjadinya restrukturisasi organisasi. Ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan kondisi kebahagiaan kerja karyawan ini menunjukkan adanya gap yang penting untuk dikaji lebih dalam. Maka dari itu peneliti memutuskan bahwa penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji lebih dalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional

kepala instalasi memiliki pengaruh penting terhadap kebahagiaan kerja karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kebahagiaan Kerja pada Karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menganalisis adanya hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kebahagiaan Kerja pada Karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang.

D. Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan mampu memberikan beberapa manfaat teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari pelaksanaan penelitian ini harapannya dapat memberikan manfaat bagi pengembangan teori-teori psikologi (memperluas wawasan dan pengetahuan), khususnya yang berhubungan dengan psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis (bagi subjek dan bagi tempat penelitian)

Secara praktis, harapannya hasil dari pelaksanaan penelitian ini mampu memberikan beberapa sumbangan manfaat yaitu :

Bagi subjek dan tempat penelitian

- Penelitian ini harapannya mampu dijadikan dasar untuk mengembangkan kebutuhan dan motivasi kerja pada karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang
- Penelitian ini harapannya dapat dijadikan literatur bacaan oleh pimpinan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang untuk menambah pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan dan kebahagiaan kerja pada karyawan
- Penelitian ini harapannya dapat dijadikan acuan dalam melakukan kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., & Kundi, Y. M.(2020). Does transformational leadership better predict work-related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1254-1267.
- Achor, S. (2012). Positive intelligence. *Harvard Business Review*, 90(1), 100-102.
- Adigun, I.O,. Stephenson, G.M. (2001). Sources of job motivation and satisfaction among British and Nigeria employees. *The Journal of Social Psycholog*, (3), 369-376.
- Agung Vay Rezi Nasution, J. M. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kepercayaan Diri Terhadap Produktivitas Kerjakaryawan Pt. Satya Kisma Usaha Kabupaten Labuhanbatu Selatan . *Jurnal Ilmu Manajemen*, 33-46.
- Alfarisi. 2010. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Pada Guru. Skripsi. Pekanbaru : Fakultas Psikologi
- Arisanti, P., Ratna, R., Sari, N., & Candra, D. A. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Charoen Pokphand Kediri*.
- A Mahalinga Shiva, M. S., & Suar, D.(2012) .Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. 23(3), 684–710.
<https://doi.org/10.1007/sl>
- Aminingsih¹, T. A., & Widyantoro², H. (2022). SEIKO : Journal of Management &

Business. Pengaruh stres kerja dan kebahagiaan di tempat kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Avira. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 545–557. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.3716>

Anggraini, R. (2018). Hubungan kepuasan kerja dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan pt pos pekanbaru indonesia. *Psychopolytan: Jurnal Psikologi*, 2(1), 28-35.

Azwar, S. (2016). Reliabilitas dan validitas aitem. *Buletin Psikologi*, 3(1), 19-26.

Bass, B. M. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. *Leadership theory and research: perspectives and directions /Academic Press*.

Biswas-Diener, R. (2007). Positive psychology coaching: Putting the science of happiness to work for your clients. John Wiley & Sons, Inc.

Chia-Hao, H. (2018). The study of employee's job stress, happiness and job performance - taiwan construction industry company for example. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 10(3), 126–143.

Chinanti, D. W. P., & Siswati, S. (2018). Hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan pada karyawan pt. dwi prima sentosa Mojokerto (Doctoral dissertation, Undip).

Danang Sunyoto, S. H., SE, M., & Burhanudin, S. E. (2015). Teori Perilaku keorganisasian. CAPS.

Depkes, R. I. (2011). Badan penelitian dan pengembangan Kesehatan. *Riset Kesehatan Dasar*.

Desi Susianti, Hera Lestari Mikarsa, Dona Eka Putri, & Moch. Iqbal. (2024). Kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja : Meta-analisis. *Observasi : Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 2(4), 399–410.
<https://doi.org/10.61132/observasi.v2i4.1078>

Diah, Y. M., Siregar, L. D., & Saputri, N. D. M. (2021). Strategi mengelola sumber daya manusia (SDM) unggul dalam tatanan normal baru bagi pelaku UMKM di Kota Palembang. *Sricommerce: Journal of Sriwijaya Community Services*, 2(1), 67-76.

Diener, E., Kesebir, P., & Lucas, R. (2008). Benefits of accounts of well-being—For societies and for psychological science. *Applied Psychology*, 57, 37-53.

Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan karismatik terhadap motivasi kerja guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3000–3006.
<https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1001>

Engkoswara dan Komariah, 2010. Administrasi pendidikan. Bandung: Alfabeta.

Farahbod, L., & Arzi, S. (2014). Mediating Role of the Job Satisfaction in the Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Performance. Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*, 6, 91-109.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.

Fitri Ilmiyah, Z., & Isa Anshori, M. (2025). Analisis hubungan stres kerja terhadap produktivitas kinerja karyawan studi kasus: Saka Indonesia Pangkah Limited (SIPL). *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2).

Frey, B. S., & Stutzer, A. (2000). Maximising happiness?. *German economic review*, 1(2), 145-167.

Goss-Sampson, M. A. (2022). Statistica analysis in JASP: A Guide for Students (5th ed.).

Gusti Ngurah Made Yudhi Saputra, I., & Palguna Reganata, G. (2020). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja karyawan *BHJ*, 5(1), 2021. <http://ejournal.unbi.ac.id/index.php/BHJ>

Harniati, Sri Wike and , Lukman Hakim S.E., M.Si. (2019). Pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam Surakarta. Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Hasanati, N. (2002). Hubungan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kecerdasan emosi dengan komitmen afektif organisasi pada karyawan PG Krebet Baru Malang (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

Hernawaty, H. (2017). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya terhadap

produktivitas karyawan pada PT Home Center Medan. *Jurnal Ilmiah SMART*, 1(1), 1-10.

Ifna (2021). Pengaruh perubahan organisasi, stress kerja dan inovasi produk terhadap kinerja sumber daya insani PT. Bank BNI Syariah cabang Makassar. In *Journal of Islamic Banking and Finance* (Vol. 1, Issue 2). <http://ejournal.iain-manado.ac.id/index.php/kunuz>

Indonesia, P. R. (2021). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. *Republik Indonesia*, (086130), 1-47.

Indy, Hendra., dan Handoyo, Seger. (2013). Hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja pada karyawan bank BTPN Madiun. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, (2), 100-104.

Immanuel, V., & Graciafernandy, M. A. (2024). Pengaruh transformasional leadership, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pandum Parahita Lestantun. *Solusi*, 22(1), 84-92.

Januwarsono, S. (2015). Analytical of factors determinants of happiness at work case study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 7, Issue 8). Online. www.iiste.org

Judijanto, L., Ulfa, M., (2025). Pengaruh kebijakan pendidikan terhadap sektor kesehatan dan ekonomi: tinjauan literatur multisektoral. *Jurnal Ilmiah*

Edukatif.

Kaawoan, A., Kolibu, F. K., & Kawatu, P. A. (2017). Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pada Karyawan Pt. Samudera Mulia Abadi Di Kabupaten Minahasa Utara. *KESMAS*, 6(3).

Kadek, N., Juniari, E., Riana, G., & Subudi, M. (n.d.-b). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipi (PNS) di sekolah tinggi pariwisata nusa dua bali.

Karawanep, C. M., Rumayar, A. A., Engkeng, S. (2021). Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai di puskesmas yendidori kabupaten biak provinsi papua. In *Jurnal KESMAS* (Vol. 10, Issue 2).

Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (n.d.). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). <http://www.surya>.

Killingsworth, M. (2013). *Happiness from the Bottom Up* (Doctoral dissertation).

Kim, T.-Y., Liden, R. C., Kim, S.-P., & Lee, D.-R. (2015). The interplay between follower core self-evaluation and transformational leadership: effects on employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 345–355. <https://doi.org/10.1007/>

Laan, R., & Hasan, S. Z. (2022). Pengaruh kepercayaan diri dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. In *Jurnam Manajemen* (Vol. 6, Issue 1).

Latifah, Z. (2021). Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi. *Proceeding: Islamic University of Kalimantan*.

Layard, R. (2005). Happiness is back. *Felicidade e Políticas Públicas*, 39, 39-48.

López Pérez, C. P., Vieira Salazar, J. A., & Echeverri Rubio, A. (2023). Elliderazgo y su influencia en la felicidad en el trabajo: una revisión narrativa de la literatura. *Cuadernos de Administración*, 39(75), e4112627. <https://doi.org/10.25100/cdea.v39i75.12627>

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.

Lyytinen, H., Erskine, J., Kujala, J., Ojanen, E., & Richardson, U. (2009). In search of a science-based application: A learning tool for reading acquisition. *Scandinavian journal of psychology*, 50(6), 668-675.

Mardiani, R. (2018). Hubungan akreditasi dengan rumah sakit dalam penerapan keselamatan pasien.

Matheos, M. O. (2017). Faktor-Faktor determinan kebahagiaan kerja karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Manado. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 5(4).

- Mubaroqah, S. T., & Yusuf, M. (n.d.). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *J A*, 17(2), 2020–2222.
<http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Nasution, A. V. R., Harahap, J. M., & Ritonga, N. (2020). Pengaruh kecerdasan emosional dan kepercayaan diri terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Satya Kisma Usaha Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *Kapital: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 33-46.
- Nency, Yeyen Fera Nike. (2007). Hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) distribusi Jawa Timur APJ Malang. Skripsi. Malang: Fakultas Psikologi UIN.
- O'Leary, R., Choi, Y., & Gerard, C. M. (2012). The skill set of the successful collaborator. *Public Administration Review*, 72(s1), S70-S83.
- Palijama, F. (2023). Pengaruh sumber daya manusia dalam pelayanan kesehatan di rumah sakit Dr. Haulussy Provinsi Maluku. 17(2).
- Pangkey, G. B., Agustinus, W., Ventje, A., Program, T., & Bisnis, S. A. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan Aryaduta Hotel Manado. 3(4), 2022.
- Permenkes, R. I. (2022). Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor HK.01.07/MENKES/1128/2022 tentang standar akreditasi rumah sakit. *Jakarta, Apr.*
- Prajogo, W. (2013). Pengaruh dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional

dan transaksional pada kinerja karyawan. *Modus*, 25(2), 125–138.

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons.

Putra, R. H., & Pasaribu, F. R. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada pusat kesehatan masyarakat di kota padang.

Putu, I., & Indrayana, D. (n.d.). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada PT Bank Sinarmas Denpasar

Rahardian, Bagus Ryan (2013) Korelasi antara perubahan organisasi dengan stres kerja di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Rahayu, N., Bima, S., & Aprianti, K. (n.d.). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perum Pegadaian. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand>

Rahmi, M. (2019). Pengaruh profesionalisme, independensi, etika profesi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, terhadap kinerja auditor pada kantor akuntan publik di Padang dan Medan. *Imara: Jurnal riset ekonomi islam*, 3(2), 167-181.

Ramadhani, D., Etikariena, A., (2018). Tuntutan kerja dan stress kerja pada karyawan swasta : peran mediasi motivasi kerja.

Ramadhan, P., Yusnita, N., & Muharam, H. (2018). Hubungan antara

komitmen organisasional dengan kinerja karyawan pada PT. Adev Natural Indonesia.

Riansyah, H., & Luterlean, B. S. (2013). Pengaruh kepercayaan diri dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Astra Honda Motor

Robbins, Stephen P. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta: Gramedia.

Rusli Syarif. 2002. Produktivitas. Penerbit Angkasa, Bandung.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.

Santoso, S. A., Nainggolan, E. E., & Muslikah, D. (2025). Dengan effort-reward imbalance sebagai variabel moderator. *Jurnal Ilmu Psikologi Dan Kesehatan*, 01.

Saputra, I. Gede Ade Eka, And I. Gusti Ayu Dewi Adnyani. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di slippery stone greek restaurant and bar, Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 6(12):6592–6619

Sari, M. M. (2024). Pengaruh Motivasi, Kepercayaan diri dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 2(4), 436- 443.

Seniman, S., Lubis, R., & Effendy, S. (2022). Hubungan antara gaya

kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 4(1), 7-14.

Sergiovanni, T. J. (1987). The theoretical basis for cultural leadership. *LT Sheive, IB Schoenheit (Eds.), Leadership: Examining the elusive*, 120-133.

Setyawan, N. F. B., & Tobing, R. A. (2022). Hubungan antara kepuasan kerja dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan generasi milenial. *Psikosains: Jurnal Penelitian dan Pemikiran Psikologi*, 17(2), 145-158.

Sibarani, A. A. R., Lestari, A. A., Rizki, A. A., Ramadhani, L., Vovo, R., Afrianda, S. M., & Wasiyem, W. (2024). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kreasi Lutvi Sejahtera. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(1), 312. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1606>

Sijabat, R. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai dinas pekerjaan umum bidang bina marga Kabupaten Asahan.

Sugiyono. (2014). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sungkar, S., & Amir, M. (2013). Hubungan komitmen organisasi dengan produktivitas kerja karyawan (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).

Suojanen, I., & Yliopisto, T. (2012). Work for your happiness. *Theoretical and empirical study defining and measuring happiness at work*.

Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.

Varila, J., & Viholainen, T. (2000). Joy of work as the research target. What new trends and stimuli can experiences of joy of work offer to the personnel or organizational development?. Joensuu: University of Eastern Finland.

Veenhoven, R., & Hagerty, M. (2006). Rising happiness in nations 1946–2004: A reply to Easterlin. *Social indicators research*, 79, 421-436.

Wahyu Putri Chinanti, D., Soedarto, J., & Undip Tembalang, K. (2018). Hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan pada karyawan PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto. In *Jurnal Empati, Agustus* (Vol. 7, Issue 3).

Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*.

Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Abdul Majid, A. H. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.

Whittington, J. L., Simone M., Enoch A., & Sri B. (2017). Enhancing employee engagement: An evidence-based approach. New York: Palgrave Macmillan

Wiagustini, N. P, (2010), Dasar dasar manajemen keuangan. Denpasar: Udayana

University Press.

Widhiarso, W. (2010). Estimate reliability measurement for multidimensional scales. *Available at SSRN 1597532*.

Winarsunu, Tulus. 2009. Statistik dalam psikologi Pendidikan. Malang : UMM press.

Wuisang, J. R. H., Rawung, S. S., & Kaligis, J. N. (2020). The relationship between leadership and employees' work motivation in regional secretariat office of Minahasa Regency. *Society*, 8(2), 754–760. <https://doi.org/10.33019/society.v8i2.270>

Wulandari, S., & Widyastuti, A. (2014). Faktor-faktor kebahagiaan di tempat Kerja. *Jurnal Psikologi*. 10 (1), 49-60

Yancomala, O. (2014). Hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di dinas pemuda dan olahraga provinsi sumatera barat. (Vol. 2, Issue 1).

Yosepha Wirani (2019). Hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan CV Cita Nasional.

Yuni, N. M. M. (2018). Pengaruh produktivitas kerja dan gaji yang diterima terhadap kepuasan kerja auditor pada kantor akuntan publik di denpasar. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), 106-115.

Zahra, F. F. Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan generasi z (*Bachelor's thesis, Fakultas Psikologi UIN Syarif*

Hidayatullah Jakarta).

Zubaidah, Wiwik (2025). Pengaruh intellectual stimulation, inspirational motivation, dan kmitmen berkelanjutan terhadap kinerja pegawai pada inspektorat kabupaten kotawaringin barat. Masters thesis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.