
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan Melalui Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan Motivasi Kerja di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Tenriawaru Kabupaten Bone

A.Leny Puspitasari¹

¹STIE AMKOP Makassar; Indonesia

Correspondence E-mail*: andilheny399@gmail.com

Submitted: 12/01/2026

Revised: 16/01/2026

Accepted: 30/01/2026

Published: 02/02/2026

Abstract

This study aims to analyze the effect of transformational leadership on the quality of health care through the quality of human resources (HR) and work motivation at Tenriawaru Regional General Hospital in Bone Regency. A quantitative approach with an explanatory research design was used. The study population consisted of 290 health care workers at Tenriawaru Regional General Hospital, and a sample of 168 respondents was selected using simple random sampling. Data were collected via a questionnaire and analyzed using path analysis with SPSS version 25.0. The results indicate that the quality of healthcare services at Tenriawaru Regional General Hospital is influenced by HR quality, which is the dominant factor, with knowledge and the ability to perform tasks serving as the primary indicators. Transformational leadership was found to play a role in improving service quality through the exemplary behavior and inspirational motivation provided by leaders. Although the influence of work motivation was relatively small, its role remained significant in maintaining employee morale. The quality of human resources and work motivation functioned as intervening variables capable of mediating the relationship between transformational leadership and the quality of healthcare services. This study concludes that transformational leadership, through improvements in human resource quality and work motivation, has a significant direct and indirect impact on the quality of service at Tenriawaru Regional General Hospital in Bone Regency.

Keywords

Kepemimpinan transformasional, kualitas pelayanan, kualitas SDM, motivasi kerja, RSUD Tenriawaru.



© 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

INTRODUCTION

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang bertanggung jawab memberikan pelayanan kuratif, rehabilitatif, promotif, dan preventif kepada masyarakat. Dalam penyelenggaraan pelayanan tersebut, mutu menjadi indikator utama keberhasilan rumah sakit sekaligus penentu kepuasan pasien. Kualitas pelayanan kesehatan umumnya diukur menggunakan lima dimensi SERVQUAL, yaitu *reliability*, *assurance*, *tangible*, *empathy*, dan *responsiveness*. Namun, peningkatan mutu pelayanan kesehatan di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, terutama pada sistem informasi kesehatan. Kementerian Kesehatan mengidentifikasi adanya fragmentasi sistem informasi kesehatan, pencatatan data yang belum lengkap, tidak konsisten, kurang efektif, kurang efisien, serta rendahnya akurasi data akibat belum adanya standardisasi dan integrasi data kesehatan. Kondisi tersebut menyebabkan data pasien sulit diakses dan dipertukarkan secara *real time*, menghambat prinsip *continuum of care* yang direkomendasikan WHO, serta menyulitkan penyusunan kebijakan berbasis bukti. Selain berdampak pada aspek teknologi, permasalahan tersebut juga meningkatkan beban administrasi tenaga kesehatan sehingga mengurangi perhatian terhadap pelayanan langsung kepada pasien, khususnya pada dimensi *empathy* dan *responsiveness*. Di samping itu, masih banyak rumah sakit yang menghadapi hambatan operasional berupa administrasi konvensional dan pengelolaan rekam medis yang belum efisien sehingga memperpanjang waktu tunggu pasien dan menurunkan kualitas pelayanan.

Menghadapi berbagai persoalan tersebut, diperlukan pendekatan manajerial yang mampu mendorong perubahan organisasi secara menyeluruh. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang relevan karena tidak hanya berorientasi pada hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga menekankan stimulasi intelektual, motivasi, keteladanan, dan perhatian individual (Sari et al., 2025). Melalui pendekatan ini, pemimpin mendorong bawahan untuk mengembangkan kemampuan berpikir, meningkatkan kreativitas dalam menyelesaikan masalah, serta mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Nurfianti & Sanan, 2025). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kerja, disiplin, produktivitas, kepuasan kerja, kolaborasi tim, dan *patient outcomes* (Sari et al., 2025). Meskipun demikian, implementasinya di rumah sakit masih menghadapi berbagai tantangan, seperti birokrasi yang kaku, keterbatasan anggaran, serta kompetensi manajerial yang belum merata sehingga efektivitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh tingkat kematangan bawahan (Alam et al., 2025;

Muzakir & Gunawan, 2017; Siswanto et al., 2025; Sari et al., 2025).

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, tetapi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia dan motivasi kerja. Kualitas sumber daya manusia, khususnya perawat sebagai tenaga kesehatan yang paling banyak berinteraksi dengan pasien, merupakan faktor yang menentukan mutu pelayanan (Ayuningsih, 2024). Kualitas tersebut meliputi kompetensi teknis, kemampuan beradaptasi, etika, komunikasi, dan keterampilan interpersonal. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kualitas SDM melalui *intellectual stimulation* yang mendorong penyelesaian masalah secara inovatif serta *individualized consideration* yang mendukung pengembangan kompetensi pegawai (Nurfianti & Sanan, 2025). Selain itu, motivasi kerja juga memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja pegawai (Riyani, 2024). Melalui *inspirational motivation*, pemimpin mampu membangun optimisme, loyalitas, dan komitmen pegawai sehingga tetap memberikan pelayanan yang berkualitas meskipun organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya finansial.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Tenriawaru Kabupaten Bone merupakan rumah sakit rujukan milik pemerintah daerah yang memiliki tanggung jawab memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu kepada masyarakat. Kualitas pelayanan dan citra rumah sakit menjadi aspek yang terus dievaluasi karena terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan pasien (Afriana, 2023). Namun demikian, keberadaan layanan kritik, saran, dan pengaduan yang disediakan rumah sakit menunjukkan bahwa kualitas pelayanan masih menjadi perhatian manajemen dan memerlukan upaya perbaikan yang berkelanjutan. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan di RSUD Tenriawaru tidak hanya membutuhkan perbaikan sistem pelayanan, tetapi juga penguatan aspek manajerial melalui kepemimpinan yang efektif.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone yang menunjukkan bahwa kompetensi, loyalitas, disiplin kerja, dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat (Ayuningsih, 2024). Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan empiris karena secara teoritis motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya hanya menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja atau kualitas pelayanan, sedangkan mekanisme mediasi melalui kualitas sumber daya manusia dan

motivasi kerja masih terbatas, khususnya pada rumah sakit pemerintah daerah. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan kesehatan melalui kualitas sumber daya manusia dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone.

METHOD

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Tenriawaru, Kabupaten Bone, dilaksanakan selama 2 bulan (Desember 2025 s/d Januari 2026). Populasi penelitian ini adalah seluruh Nakes dengan status Pegawai Negeri Sipil di RSUD Tenriawaru, Kabupaten Bone yakni 290 orang. Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 5% dan diperoleh jumlah sampel sebanyak 168 responden. Teknik pengambilan sampelnya simple random. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan kuesioner yang didistribusikan melalui Google Form. Analisis data menggunakan analisis jalur dan pengolahan data menggunakan aplikasi Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

FINDINGS AND DISCUSSION

Findings

Analisis pengaruh langsung

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas SDM petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Tabel 1.
Analisis jalur langsung 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.190	1.104		3.797	.000
	Kepemimpinan transformasional (X)	.500	.064	.516	7.757	.000

a. Dependent Variable: Kualitas SDM (Y1)

Sumber: Pengolahan data kuesioner (2025)

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien Beta (β) sebesar 0,516 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan cukup kuat terhadap kualitas SDM. Dengan kata lain, setiap peningkatan satu satuan pada kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kualitas SDM sebesar 0,516 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.

Nilai Sig. (p) sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas SDM adalah signifikan secara statistik.

Nilai R Square yang didapatkan adalah 0,266 menunjukkan bahwa 26,6% variasi kualitas SDM dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 73,4%

dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Tabel 2.
Analisis jalur langsung 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.038	1.085		5.567	.000
	Kepemimpinan transformasional (X)	.385	.063	.427	6.084	.000

a. Dependent Variable: Motivasi kerja (Y2)

Sumber: Pengolahan data kuesioner (2025)

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien Beta (β) sebesar 0,427 menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sebesar 0,427 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai Sig. (p) = 0,000 < 0,05 menegaskan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik, sehingga kepemimpinan transformasional terbukti secara nyata memengaruhi motivasi kerja pegawai di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone.

Nilai R Square yang didapatkan adalah 0,182 menunjukkan bahwa 18,2% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 81,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Pengaruh kepemimpinan transformasional, kualitas SDM dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Tabel 3.
Analisis jalur langsung 3

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.657	1.161		4.873	.000
	Kepemimpinan transformasional (X)	.352	.074	.302	4.760	.000
	Kualitas SDM (Y1)	.392	.080	.326	4.900	.000
	Motivasi kerja (Y2)	.360	.081	.279	4.419	.000

a. Dependent Variable: Kualitas pelayanan (Z)

Sumber: Pengolahan data kuesioner (2025)

Berdasarkan hasil analisis jalur kepemimpinan transformasional (X) memiliki Beta = 0,302 dengan Sig. = 0,000, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Kualitas SDM (Y1) memiliki Beta = 0,326 dengan Sig. = 0,000, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Motivasi kerja (Y2) memiliki Beta = 0,279 dengan Sig. = 0,000, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan.

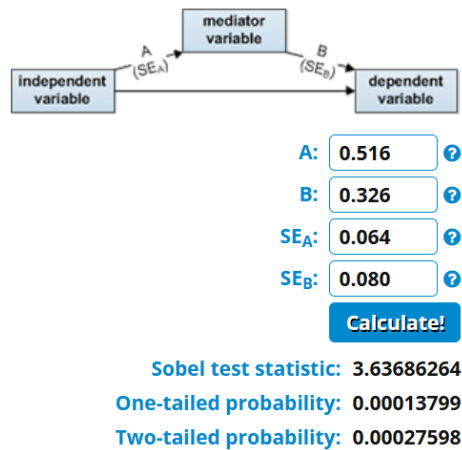
Nilai R Square yang didapatkan adalah 0,540 menunjukkan bahwa 54,0% variasi kualitas pelayanan dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh kepemimpinan transformasional, kualitas

SDM, dan motivasi kerja. Sisanya sebesar 46,0% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Analisis pengaruh tidak langsung (Sobel test)

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kualitas Pelayanan (Z) melalui Kualitas SDM (Y1)

Hasil uji Sobel:



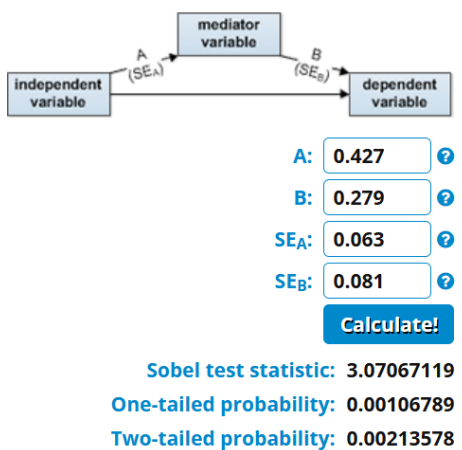
Nilai Z Sobel = 3,64

Karena $Z > 1,96$, mediasi signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Kualitas SDM secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kualitas Pelayanan (Z) melalui Motivasi Kerja (Y2)

Hasil uji Sobel:



Nilai Z Sobel = 3,07

Karena $Z > 1,96$, mediasi signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone.

Discussion

Kepemimpinan transformasional terhadap kualitas SDM petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai koefisien pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kualitas SDM petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone. Temuan ini memiliki relevansi dengan penelitian (Agus R & Kamil, 2025; Dewi et al., 2024; Siswanto et al., 2025; Varianti et al., 2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas SDM di RSUD Tenriawaru terwujud melalui sinergi antara keteladanan, motivasi, stimulasi ide, dan perhatian personal. Pendekatan ini menumbuhkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi secara keseluruhan. Dampaknya terlihat pada kemampuan petugas dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun dalam situasi menantang. Sebagaimana dinyatakan oleh (Masaki, 2016), kualitas SDM mengacu pada tingkat kemampuan dan keinginan individu yang dibandingkan dengan kebutuhan organisasi. Kepemimpinan yang efektif telah berhasil menyelaraskan potensi petugas kesehatan dengan standar pelayanan rumah sakit, memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi yang unggul untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas bagi masyarakat Kabupaten Bone.

Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai koefisien pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Hartati et al., 2023; Nikmah & Bayumi, 2024; Sainaro et al., 2025; Yurita et al., 2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional ini menciptakan ketahanan mental bagi tenaga kesehatan dalam menjalankan profesinya yang penuh tekanan. Menurut (Bruch & Walter, 2007) bahwa gaya ini terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja dan memperkuat komitmen selama lebih dari dua dekade. Di RSUD Tenriawaru, hal ini terlihat dari bagaimana petugas tetap gigih menyelesaikan pekerjaan meski di bawah tekanan kerja. Menurut (George, J. M dan Jones, 2012), tingkat kegigihan adalah salah satu indikator kunci motivasi. Dengan kepemimpinan yang transformatif, RSUD Tenriawaru tidak hanya memiliki SDM yang kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki mentalitas yang kuat dan motivasi yang stabil untuk terus memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai koefisien pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone. Hasil penelitian yang mendukung temuan ini adalah (Aqil et al., 2024; Astuti & Faeni, 2025; Nurhamdi et al., 2025; Sirajudin et al., 2024). Gaya kepemimpinan transformasional di RSUD Tenriawaru berhasil mensinergikan perilaku petugas dengan standar kualitas pelayanan yang diharapkan. Menurut (Armstrong, 2022) bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat pencapaian kinerja jasa yang sesuai ekspektasi. Dengan pimpinan yang mampu membangkitkan inspirasi dan memberikan dukungan personal, petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru tidak hanya bekerja sesuai prosedur, tetapi juga menunjukkan komitmen moral yang tinggi dalam melayani masyarakat. Sebagaimana ditegaskan oleh (Conny Sondakh, 2014), kualitas layanan yang baik bergantung pada kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten, dan kepemimpinan yang transformatif telah menjadi fondasi utama dalam mencapai konsistensi tersebut di lingkungan rumah sakit.

Kualitas SDM terhadap kualitas pelayanan petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai koefisien pengaruh positif dan signifikan kualitas SDM terhadap kualitas pelayanan petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone. Hasil penelitian ini selaras dengan temuan penelitian (Aco et al., 2024; Haryani et al., 2024; Loupatty et al., 2025; Prayoga et al., 2025). Kualitas SDM di RSUD Tenriawaru telah berhasil menciptakan nilai kompetitif dan inovatif dalam pelayanan kesehatan. Menurut (Taliziduhu, 2014), SDM berkualitas adalah individu yang mampu memanfaatkan potensi energi tertinggi seperti kecerdasan dan kreativitas. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa petugas mampu memberikan pelayanan yang konsisten sesuai standar profesi. Peningkatan kualitas pelayanan secara langsung akan meningkatkan kepuasan pelanggan (Schiffman, 2013). Dengan SDM yang menguasai bidangnya dan memiliki semangat kerja yang tinggi, RSUD Tenriawaru mampu memenuhi harapan pelanggan (desired service) dan memastikan masyarakat merasa dihargai melalui sistem kesehatan yang berkualitas.

Motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai koefisien pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone. Beberapa hasil penelitian ini telah mendukung temuan ini (Husain et al., 2024; Lassa & Tiza, 2021; Muhammad et al., 2024). Motivasi kerja petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru menjadi faktor utama dalam memberikan pelayanan yang melebihi standar minimal. Dengan motivasi yang tinggi, petugas fokus pada pencapaian tujuan rumah sakit, meningkatkan keandalan, daya tanggap, dan ketangguhan dalam menghadapi tantangan. Selain itu, motivasi internal juga mendorong empati dan pemahaman terhadap pasien, yang menciptakan pelayanan yang lebih manusiawi dan profesional. Lingkungan kerja yang mendukung serta kompensasi yang adil turut memperkuat kualitas pelayanan. Secara keseluruhan, motivasi kerja petugas di RSUD Tenriawaru berperan penting dalam menciptakan kepuasan pasien dan memastikan pelayanan yang berkualitas.

Kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan melalui kualitas SDM petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai koefisien pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan melalui kualitas SDM petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone. Kepemimpinan transformasional di RSUD Tenriawaru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan melalui peningkatan kualitas SDM petugas kesehatan. Pemimpin di rumah sakit ini mengoptimalkan sumber daya organisasi, menjadi teladan dalam etika dan tanggung jawab, serta memberikan motivasi inspiratif yang mendorong pengembangan keterampilan teknis petugas. Dengan stimulasi intelektual dan perhatian individual, pimpinan memfasilitasi kreativitas, inovasi, dan empati di antara staf, yang berkontribusi pada pelayanan yang responsif dan profesional. Kualitas SDM yang unggul, didukung oleh kepemimpinan yang transformasional, memastikan fasilitas rumah sakit dikelola secara optimal, meningkatkan bukti fisik pelayanan, dan akhirnya menghasilkan kepuasan pasien melalui pelayanan yang andal, cepat, dan empatik.

Kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan melalui motivasi kerja petugas kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai koefisien pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan melalui motivasi kerja petugas

kesehatan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone. Kepemimpinan transformasional di RSUD Tenriawaru berperan penting dalam memotivasi petugas kesehatan, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan. Melalui teladan ideal, pemimpin menumbuhkan kepercayaan dan memotivasi petugas untuk menyetarakan perilaku mereka dengan standar pelayanan rumah sakit, yang tercermin dalam sikap profesional yang memberikan rasa aman kepada pasien. Motivasi inspiratif dari pemimpin mendorong petugas untuk merespons dengan cepat terhadap keluhan pasien, meningkatkan dimensi daya tanggap pelayanan. Stimulasi intelektual dari pimpinan menciptakan mentalitas pantang menyerah, yang memastikan petugas tetap konsisten memberikan pelayanan meski di bawah tekanan. Selain itu, perhatian personal dari pimpinan memperkuat empati petugas terhadap pasien, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk memberikan pelayanan terbaik. Secara keseluruhan, motivasi yang dibangkitkan oleh kepemimpinan transformasional mengubah petugas dari sekadar menjalankan tugas menjadi pencapaian pelayanan yang unggul dan berkualitas.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone ditentukan oleh sinergi antara faktor manajerial dan kapasitas individu pegawai. Kualitas SDM ditemukan sebagai faktor yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai rata-rata pada aspek pengetahuan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang menantang, yang secara langsung memperkuat dimensi keandalan (*reliability*) dan jaminan (*assurance*) dalam melayani pasien. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional juga memengaruhi kualitas pelayanan, keteladanan dan motivasi inspiratif yang ditunjukkan pimpinan terbukti mampu menggerakkan petugas untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

Meskipun motivasi kerja memberikan pengaruh paling kecil dibandingkan variabel lainnya, peranannya tetap krusial dalam menjaga semangat pegawai saat menghadapi tekanan kerja. Secara tidak langsung, variabel kualitas SDM dan motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kualitas pelayanan secara optimal. Artinya, gaya kepemimpinan yang transformatif dapat meningkatkan kualitas SDM dan motivasi kerja pegawai terlebih dahulu, dan pada akhirnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai.

REFERENCES

- Abdulgouti, H. (2018). *Benefits of Kaizen to business excellence: Evidence from a case study*. Industrial Engineering & Management.
- Aco, A. A., Agustiani, E., & Mulyadi, M. (2024). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Wajo. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 3(1), 77–88. <https://doi.org/10.58684/jarvic.v3i1.123>
- Afriana, Y. (2023). *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Citra Rumah Sakit terhadap Kepuasan Pasien pada Rumah Sakit Umum Daerah Tenriawaru Kab. Bone*. Universitas Hasanuddin, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen.
- Agus R, A. H., & Kamil, H. F. (2025). The Role of Transformational Leadership in Improving the Quality of Human Resources in Islamic Boarding Schools. *Journal of Islamic Education Research*, 6(2), 210–224.
- Alam, T. B., Mattalatta, M., Ansar, A., Kurniawaty, K., & Safrida, S. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasi dalam Kecerdasan Belajar dan Proses Belajar untuk Meningkatkan Daya Saing dan Kemandirian Siswa pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Kabupaten Barru. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 127–140.
- Anoraga, P. (2019). *Manajemen Bisnis*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Aqil, M., Ramli, S., Rasyid, R. A., Yeni, H., & Alamsyah. (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>
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page Publishers.
- Astuti, R., & Faeni, D. P. (2025). Analisis implementasi gaya kepemimpinan transformasional untuk peningkatan kualitas pelayanan farmasi : kajian literatur. *SINERGI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(9), 4122–4134. <https://doi.org/10.62335/sinergi.v2i9.1678>
- Ayuningsih, S. (2024). *Pengaruh Aspek Sumber Daya Perawat terhadap Kinerja Perawat di RSUD Tenriawaru Kabupaten Bone*. Universitas Hasanuddin.
- Bambang, S. (2017). *Manajemen keuangan fundamental*. Deepublish.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in Context: Investigating Hierarchical Impacts on Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 710–726. <https://doi.org/10.1108/01437730710835404>
- Conny Sondakh. (2014). Kualitas Layanan, Citra Merek Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Nasabah Dan Loyalitas Nasabah Tabungan (Studi Pada Nasabah Taplus BNI Cabang Manado). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 19–32.
- Dewi, A. I. L., Krisnandi, H., Digdowiseiso, K., & Zulkiffli, S. N. 'Atikah. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Quality of Human Resources and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Social Service*.
- Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495–505. <https://doi.org/10.1108/02621711011039240>
- George, J. M dan Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Sixth Edit). New Jersey: Prentice Hall.
- Hartati, I., Sambung, R., & Siolomba Patiro, S. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Lamandau. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3).

- <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11538>
- Haryani, S., Kristanto, Y., & Army, W. L. (2024). The Influence of the Quality of Human Resource Management on Public Service Performance at the Karangpawitan Subdistrict Office, Karawang Regency. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 8(4). <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.7310>
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edit). Prentice Hall, Upper Saddle. River : New Jersey.
- Hasibuan. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan. (2021). *Manajemen SDM* (Edisi Revi). Bumi Aksara, Jakarta.
- Husain, A. M., Sellang, K., & Adnan, A. A. (2024). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Rumah Sak. *International Journal of Applied and Advanced Multidisciplinary Research*, 2(8), 603–612. <https://doi.org/10.59890/ijaamr.v2i8.2457>
- Hutapea, N. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*.
- Ivey, G. W., & Kline, T. J. B. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246–262. <https://doi.org/10.1108/01437731011039352>
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada, Depok.
- Kumar, P. (2023). *Modeling service quality and customer satisfaction*. Independent Author.
- Lassa, A., & Tiza, A. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kefamenanu dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 93–112. <https://doi.org/10.25077/jakp.6.1.93-112.2021>
- Loupatty, S. R., Rahawarin, M. A., & Laurens, S. (2025). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana terhadap Kualitas Pelayanan di Balai Pelestarian Kebudayaan Wilayah XX Maluku. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(3), 1618–1628. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i3.4074>
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Mussry, J. (2023). *Services Markering* (edisi 7). Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mangkunegara. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan* (Edisi Revi). PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Masaki. (2016). *Kaizen—The Key to Japan’s Competitive Success*. Random House.
- Masmarulan, Yasin, N. A., & Kurniawaty, K. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Koperasi PT. Pelayaran Tonasa Lines, Kabupaten Pangkep. *Economos : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(3), 159–165. <https://doi.org/10.31850/economos.v4i3.909>
- Matutina. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Moenir. (2017). *Manajemen pelayanan umum di Indonesia*. Bumi Aksara.
- Muhammad, Suyuthi, N. F., & Mujahid. (2024). The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on the Quality of Service of UPT RSUD Haji, South Sulawesi Province. *Jurnal Sinar Manajemen*, 11(3), 164–173. <https://doi.org/10.56338/jsm.v11i3.6518>
- Muzakir, M., & Gunawan, B. I. (2017). Pengaruh kualitas pelayanan keperawatan, fasilitas dan minat terhadap kepuasan pasien di ruang rawat inap RSUD Wisata UIT Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 2(1), 30–44.
- Nikmah, S. S., & Bayumi, M. R. (2024). Transformational Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance at BMTNU Kedewan. *Proceedings of International Students Conference of Economics and Business Excellence*, 1(1), 140–145. <https://doi.org/10.33830/iscebe.v1i1.4746>
- Nurfianti, & Sanan, S. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja

- Tim Administratif di Puskesmas Talise: Studi Deskriptif Analitik. *Ensiklopedia of Journal*, 7(3).
- Nurhamdi, N., Bukit, P., & Akbar, A. (2025). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Public Service Quality Through Innovation at the Transportation Agency of West Tanjung Jabung Regency. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(4), 2180–2190. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i4.2415>
- Prayoga, A., Z, B., & Selamat, S. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kepuasan Konsumen di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai*, XX(XX).
- Riyani, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai LPP RRI Bandung (Survey pada Karyawan LPP RRI Bandung). *Holistik Manajemen*, 5(1), 1–13.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior, updated Global Edition*. Pearson Higher Ed.
- Sainaro, S., Haji, S., & Masrifah, I. (2025). The Effect Of Transformational Leadership Style On Employee Job Satisfaction And Motivation As Mediating Variables. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 5148–5159.
- Sari, I. P., Kambolong, M., & Nurhayati, S. (2025). Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Menunjang Kinerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Tenggara. *Vol. 11 No. 3 (2025): Edisi September–November*, 11(3).
- Saydam, G. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*. Jakarta, Rajawali Press.
- Schiffman. (2013). *Consumer Behaviour*. United States of America : Prentice Hall, Inc.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sirajudin, S., Syauta, J. H., & Nurhayati, M. (2024). The Effect of Transformational Leadership, Work Environment, Internal Communication, and Organisational Commitment on Internal Service Quality at the Office of the Class III Airport Operator Unit of South Papua Province. *Formosa Journal of Science and Technology*, 3(8), 1827–1848. <https://doi.org/10.55927/fjst.v3i8.10934>
- Siswanto, H., Yogi, G. P., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja SDM di Rumah Sakit Umum Daerah Masohi. *Jurnal Visi Manajemen*, 11(3), 45–61. <https://doi.org/10.56910/jvm.v11i3.743>
- Stewart, G. L. (2006). A Meta-Analytic review of relationships between team design features and team performance. *J. Manag*, 32, 29–55. <https://doi.org/10.1177/0149206305277792>
- Sudarwan, D. (2017). *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Taliziduhu, N. (2014). *Teori Budaya Organisasi*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tjiptono, F. (2019). *Strategi Pemasaran*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Variani, H., Al Qadri, H., & Nellitawati, N. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia di sebuah satuan pendidikan. *Academy of Education Journal*, 15(1), 991–1000.
- Vroom, V. H. (2004). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wahyudi, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wibowo, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Press, Jakarta.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yunita, N., & Aminullah, W. (2024). The Effects of Transformational Leadership and Information Technology on Servants Performance Through the Core Value of ASN Berakhlak in the Management of Regional Taxes and Levies at Regional Government Agencies of Banggai Kepulauan Regency. *Point of View Research Economic Development*, 5(2).
- Yurita, I., Soekiswati, S., & Ichsan, B. (2025). Analysis of the Role of Transformational Leadership in Improving Employee Work Motivation and Performance and its Impact on Hospital Business Sustainability. *Journal La Bisecoman*, 6(3), 668–682. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v6i3.2442>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (7th ed.). Mc.Graw-Hill Education.