Jurnal Kesehatan Saelmakers PERDANA
P-ISSN 2615-6571 E-ISSN 2615-6563
DOI: 10.32524/jksp.v9i3.2222

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas, Inovasi, dan Kesiapan Struktural Karyawan Rumah Sakit

The Influence of Transformational Leadership on Employee Loyalty, Innovation, and Readiness for Structural Positions in Hospitals

[1]Henrika Pandiangan,[2]Theresia Gunawan
[12]Universitas Katolik Parahyangan Bandung, Indonesia
Email : gerardafch@gmail.com

Submisi: 20 Mei 2026; Penerimaan: 30 Juli 2026; Publikasi: 30 Agustus 2026

Abstrak

Rumah sakit menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan, mendorong inovasi, dan mempersiapkan sumber daya manusia yang siap menduduki posisi struktural. Tantangan tersebut juga dihadapi oleh Rumah Sakit Charitas Grup yang membutuhkan strategi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan, inovasi karyawan, dan kesiapan karyawan menjabat posisi struktural. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Populasi penelitian berjumlah 1.936 karyawan PKWTT yang bekerja pada enam rumah sakit di bawah naungan Charitas Grup. Sampel penelitian sebanyak 314 responden diperoleh menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.1.1.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (β=0,620; t=11,670; p<0,001), inovasi karyawan (β=0,530; t=8,510; p<0,001), dan kesiapan karyawan menjabat posisi struktural (β=0,620; t=11,330; p<0,001). Nilai Adjusted R^2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan loyalitas karyawan sebesar 39%, inovasi karyawan sebesar 28%, dan kesiapan menjabat posisi struktural sebesar 38%. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu menjadi teladan, memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, dan memperhatikan pengembangan individu dapat meningkatkan loyalitas, inovasi, serta kesiapan kepemimpinan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan transformasional serta implikasi praktis bagi rumah sakit dalam membangun kaderisasi kepemimpinan yang berkelanjutan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, loyalitas, inovasi, kesiapan struktural

Abstract

Hospitals face challenges in maintaining employee loyalty, encouraging innovation, and preparing employees for structural leadership positions. These challenges are also experienced by the Charitas Hospital Group, which requires effective leadership strategies to improve human resource quality and organizational sustainability. This study aims to examine the effect of transformational leadership on employee loyalty, employee innovation, and readiness for structural positions. A quantitative causal research design was employed. The population consisted of 1,936 permanent employees working across six hospitals within the Charitas Group. A total of 314 respondents were selected using purposive sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.1.1.8. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee loyalty (β=0.620 ; t=11.670 ; p<0.001), employee innovation (β=0.530 ; t=8.510 ; p<0.001), and readiness for structural positions (β=0.620 ; t=11.330 ; p<0.001). The adjusted R^2 values reveal that transformational leadership explains 39% of employee loyalty, 28% of employee innovation, and 38% of readiness for structural positions. These findings confirm that leaders who act as role models, provide inspiration, encourage creativity, and support individual development can strengthen employee loyalty, innovation, and leadership readiness. This study contributes to transformational leadership theory and provides practical implications for leadership succession planning in hospitals.
Keywords:transformational leadership, employee loyalty, employee innovation, structural readiness

Pendahuluan

Transformasi yang terjadi pada dunia kerja telah meningkatkan kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis dan siap menghadapi perubahan. Organisasi dituntut tidak hanya mempertahankan keberlangsungan operasional, tetapi juga memastikan tersedianya talenta yang mampu mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia (Alsafadi & Altahat, 2021). Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah aktivitas kerja, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun motivasi, komitmen, dan kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan organisasi di masa depan (Bass, 1985). Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah kepemimpinan transformasional. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan oleh Bass (1985) sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mengubah nilai, keyakinan, dan perilaku bawahan melalui inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual. Dalam sektor pelayanan kesehatan, khususnya rumah sakit, kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan karena rumah sakit menghadapi tuntutan pelayanan yang tinggi, perkembangan teknologi kesehatan yang cepat, serta perubahan regulasi yang terus berkembang. Rumah sakit membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki loyalitas yang tinggi, kemampuan berinovasi, dan kesiapan untuk mengemban tanggung jawab kepemimpinan di masa depan. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengembangkan potensi karyawan dan mempersiapkan kader pemimpin yang mampu menjamin keberlanjutan organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pasien.

RS Charitas Grup merupakan salah satu institusi pelayanan kesehatan yang memiliki beberapa rumah sakit di Indonesia dan menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Data internal menunjukkan bahwa dari 1.936 karyawan PKWTT dengan masa kerja lebih dari lima tahun, hanya 84 karyawan yang memperoleh hasil evaluasi kinerja kategori A dan B+ berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI). Selain itu, partisipasi karyawan dalam program Kaizen dan Frontliner mengalami penurunan dari 196 peserta pada tahun 2024 menjadi 69 peserta pada tahun 2025. Pada periode yang sama terdapat 89 karyawan PKWTT yang mengundurkan diri. Kondisi tersebut mengindikasikan masih adanya permasalahan terkait loyalitas, inovasi, dan kesiapan karyawan untuk menduduki posisi struktural, khususnya pada level kepala bagian, kepala instalasi, dan kepala ruangan yang berperan penting dalam operasional rumah sakit.Rumah sakit merupakan organisasi jasa yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan yang aman, efektif, dan berorientasi pada pasien. Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi kesehatan, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan menuntut rumah sakit untuk memiliki sumber daya manusia yang loyal, inovatif, dan siap menghadapi perubahan organisasi.

Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi pelayanan kesehatan adalah mempertahankan loyalitas karyawan, membangun budaya inovasi, serta menyiapkan kader pemimpin untuk menduduki posisi struktural di masa mendatang. Ketersediaan sumber daya

manusia yang siap menjadi pemimpin merupakan faktor penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Namun demikian, berbagai organisasi kesehatan masih menghadapi kesulitan dalam membangun sistem kaderisasi yang efektif. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang diyakini mampu menjawab tantangan tersebut. Kepemimpinan transformasional dipandang efektif dalam mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Melalui keempat dimensi tersebut, pemimpin mampu membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, meningkatkan kepercayaan, mengembangkan kreativitas, dan mendorong pertumbuhan individu. Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berupaya mengembangkan potensi individu sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan loyalitas dan inovasi karyawan. Namun demikian, penelitian yang mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan karyawan menjabat posisi struktural masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks rumah sakit. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sebagai outcome utama. Fenomena tersebut menjadi perhatian penting mengingat posisi struktural level menengah merupakan penghubung utama antara kebijakan manajemen dan pelaksanaan operasional di lapangan. Ketersediaan karyawan yang siap menduduki posisi tersebut sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam menjaga kualitas pelayanan dan keberlangsungan kepemimpinan. Namun demikian, banyak karyawan yang dinilai belum siap untuk mengemban jabatan struktural karena keterbatasan pengalaman kepemimpinan, kurangnya kepercayaan diri, serta minimnya dukungan pengembangan dari atasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi memerlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu membangun kesiapan karyawan secara berkelanjutan.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan erat dengan loyalitas karyawan. Loyalitas merupakan bentuk komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, dedikasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, dan dukungan pengembangan karier akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan sehingga mendorong loyalitas yang lebih tinggi (Kloutsiniotis et al., 2022).

Terdapat empat indikator loyalitas karyawan menurut (Anggraeni et al., 2024)

1. Kepatuhan terhadap aturanAdalah kemampuan karyawan untuk menaati seluruh peraturan yang berlaku, untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan oleh atasan yang bertanggung jawab dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan. Semakin tinggi kepatuhan karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.
2. Tanggung Jawab atas tugas.Adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan benar, tepat waktu dan berani menanggung konsekuensi dari keputusan atau tindakan yang telah diambil oleh karyawan. Semakin tinggi tanggung jawab karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

OPEN ACCESS

3. Dedikasi dan KejujuranAdalah kontribusi gagasan dan tenaga yang diberikan oleh karyawan dengan tulus kepada perusahaan. Semakin tinggi dedikasi karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.
4. Integritas dan Komitmen jangka panjang terhadap organisasi Adalah kemampuan karyawan untuk mengakui, berbicara atau memberikan informasi yang tepat sesuai dengan realita dan kebenaran. Semakin tinggi integritas karyawan maka semakin tinggi loyalitas karyawan

Selain loyalitas, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi terhadap peningkatan inovasi karyawan. Inovasi merupakan kemampuan individu dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang memberikan manfaat bagi organisasi. Dalam lingkungan rumah sakit yang kompleks, inovasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan mutu pelayanan, efisiensi proses kerja, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. Melalui stimulasi intelektual dan pemberdayaan karyawan, pemimpin transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional juga diyakini mampu meningkatkan kesiapan karyawan untuk menduduki posisi struktural. Kesiapan tersebut mencakup kompetensi teknis dan manajerial, kepercayaan diri, motivasi untuk berkembang, pengalaman kepemimpinan, serta kemampuan interpersonal yang diperlukan dalam menjalankan fungsi manajerial. Melalui proses mentoring, coaching, dan pemberian kesempatan pengembangan, pemimpin transformasional dapat membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan berbagai perilaku kerja karyawan. Apriyani et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan rumah sakit. Asbari dan Novitasari (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan inovasi organisasi melalui pembentukan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif. Penelitian lainnya juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan dan pengembangan karier. Namun demikian, penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas, inovasi, dan kesiapan karyawan menjabat posisi struktural secara simultan pada sektor rumah sakit masih relatif terbatas, khususnya pada lingkungan RS Charitas Grup.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan, inovasi karyawan, dan kesiapan karyawan menjabat posisi struktural di RS Charitas Grup. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian kepemimpinan transformasional pada sektor kesehatan serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan, manajemen talenta, dan perencanaan suksesi organisasi yang berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan, inovasi karyawan, dan kesiapan karyawan menjabat posisi struktural pada Rumah Sakit Charitas Grup. Objek penelitian adalah enam rumah sakit yang tergabung dalam Charitas Grup, Pemilihan objek penelitian didasarkan pada relevansi fenomena yang diamati terkait kepemimpinan transformasional

dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit. Populasi penelitian berjumlah 1.936 karyawan tetap (PKWTT) dengan masa kerja lebih dari lima tahun, Kriteria tersebut dipilih karena karyawan dianggap telah memahami budaya organisasi, memiliki pengalaman kerja yang memadai, serta berpotensi untuk dipersiapkan menduduki jabatan structural. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan secara daring kepada karyawan di enam RS Charitas Grup. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik responden terhadap tujuan penelitian. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh ukuran sampel sebanyak 332 responden. Responden terdiri atas tenaga klinis, tenaga nonklinis, dan tenaga manajerial yang memenuhi kriteria penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penelitian ini menggunakan satu variabel independen dan tiga variabel dependen. Variabel independen adalah kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* (Bass & Avolio, 1994). Variabel dependen terdiri atas Loyalitas Karyawan (Y1) diukur melalui kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, dedikasi, serta integritas dan komitmen terhadap organisasi, Inovasi Karyawan (Y2) diukur melalui penciptaan ide, promosi ide, dan implementasi ide, dan Kesiapan Menjabat Posisi Struktural (Y3) diukur melalui kompetensi teknis dan manajerial, kepercayaan diri, motivasi untuk berkembang, pengalaman kepemimpinan, serta kemampuan interpersonal dan komunikasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.8. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian validitas, reliabilitas, goodness of fit, koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), effect size (f^2), dan pengujian hipotesis. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.8. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar konstruk laten secara simultan serta tidak mensyaratkan distribusi data normal. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui pengujian validitas konvergen menggunakan nilai loading factor (>0,70) dan Average Variance Extracted (AVE >0,50), validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT <0,90), serta reliabilitas konstruk menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (>0,70).

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dengan menganalisis nilai path coefficient, koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), dan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p-value <0,05 atau nilai t-statistic >1,96. Untuk memastikan kesetaraan model pengukuran antar kelompok responden, penelitian ini juga menerapkan Measurement Invariance of Composite Models (MICOM) yang meliputi pengujian invariansi konfigurasi, invariansi komposisi, serta kesamaan rata-rata dan varians sebelum dilakukan analisis multikelompok.

OPEN ACCESS

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Table 1. Profil Statistik Responden

Keterangan	Deskripsi	Jumlah	Persentase
Usia	≤ 30 Tahun (Gen Z)	47 Orang	15 %
	31- 46 Tahun (Gen Milenial)	217 Orang	69 %
	≥ 47 Tahun (Gen X)	50 Orang	16 %
	Total	**314 Orang**	**100 %**
Masa Kerja	5-10 Tahun	104 Orang	33 %
	11-15 Tahun	91 Orang	29 %
	Diatas 15 Tahun	119 Orang	38 %
	Total	**314 Orang**	**100 %**
Jabatan	Pelaksana	199 Orang	63 %
	Koordinator	49 Orang	16 %
	Ka.Bag/Ka.Ins/Ka.Ru	66 Orang	21%
	Total	**314 Orang**	**100%**
Jenis Kelamin	Laki-Laki	92 Orang	29 %
	Perempuan	222 Orang	71 %
	Total	**314 Orang**	**100 %**
Jenis Ketenagaan	Klinis	173 Orang	55 %
	Non Klinis	141 Orang	45 %
	Total	**314 Orang**	**100 %**

Sumber: Data Primer yang diolah tahun 2026

Berdasarkan tabel 1 diatas Sebanyak 314 responden berpartisipasi dalam penelitian ini. Mayoritas responden merupakan perempuan (71%), kelompok usia Generasi Milenial (69%), serta berasal dari tenaga klinis (55%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa tenaga kerja Rumah Sakit Charitas Grup didominasi oleh kelompok usia produktif yang memiliki potensi besar untuk menjadi kader pemimpin organisasi di masa depan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model**)**

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Nilai AVE untuk Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,68, Loyalitas Karyawan sebesar 0,77, Inovasi Karyawan sebesar 0,75, dan Kesiapan Menjabat Posisi Struktural sebesar 0,66. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu menjelaskan konstruk yang diukur dengan baik.

Tabel 2 . Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,68	0,96	Valid dan reliabel
Loyalitas Karyawan	0,77	0,96	Valid dan reliabel
Inovasi Karyawan	0,75	0,93	Valid dan reliabel
Kesiapan Struktural	0,66	0,96	Valid dan reliabel

Sumber: Data primer (yang sudah diolah 2026) SEM-PLS 4.1.1.8

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa Seluruh nilai Cronbach Alpha berada di atas 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliable

Hasil Uji Inner Moder

Tabel 3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Variabel	Adjusted R^2	Q^2
Loyalitas Karyawan	0,39	0,38
Inovasi Karyawan	0,28	0,27
Kesiapan Struktural	0,38	0,37

Sumber: Data primer (yang sudah diolah 2026) SEM-PLS 4.1.1.8

Berdasarkan tabel 3 diatas, Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan 39% variasi loyalitas karyawan, 28% variasi inovasi karyawan, dan 38% variasi kesiapan menjabat posisi struktural. Seluruh nilai Q^2 lebih besar dari nol yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik

Tabel 4.Nilai Effect Size (f^2)

Hubungan Variabel	f^2
kepemimpinan transformasional terhadap Loyalitas	0,64
kepemimpinan transformasional Inovasi	0,40
kepemimpinan transformasional Kesiapan Struktural	0,62

Sumber: Data primer (yang sudah diolah 2026) SEM-PLS 4.1.1.8

Pada tabel 4 diatas ditunjukkan Nilai f^2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh besar terhadap seluruh variabel dependen

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	β	t statistic	pvalue	Keputusan
kepemimpinan transformasional terhadap Loyalitas	0,620	11,670	0,000	Diterima
kepemimpinan transformasional Inovasi	0,530	8,510	0,000	Diterima
kepemimpinan transformasional Kesiapan Struktural	0,620	11,330	0,000	Diterima

Sumber: Data primer (yang sudah diolah 2026) SEM-PLS 4.1.1.8

Berdasarkan tabel 4.11 diatas ditemukan Hasil pengujian hipotesis pertama (H1), Koefisien (O) memperoleh nilai 0,62, hasil T-statistic sebesar 11,67 dan hasil P-value adalah 0,00 dengan demikian H1 diterima menggambarkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi loyalitas karyawan. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2), Koefisien (O) memperoleh nilai 0,53 hasil T-statistic sebesar 8,51 dan hasil P-value adalah 0,00 dengan demikian H2 diterima menggambarkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi karyawan Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi tingkat inovasi karyawan terhadap organisasi menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi inovasi karyawan.hasil T-statistic sebesar 11,33 dan hasil P-value adalah 0,00 dengan demikian H3 diterima menggambarkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menjabat striktural Artinya, Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan karyawan akan meningkatkan kesiapan mereka untuk naik ke jabatan struktural

Tabel 6. Uji Invariansi Pengukuran (MICOM)

Variabel	Asli (Group <30 tahun)	Asli (Group 31-46 tahun)	Asli (Group >47 tahun)	Rata-rata (Group< 30 tahun)	Rata-rata (Group 31 - 46 tahun)	Rata-rata (Group >47 tahun)	STDEV (Group < 30 tahun)	STDEV (Group 31 - 46 tahun)	STDEV (Group >47 tahun)	nilai t (Group <30 tahun)	nilai t (Group 31-46 tahun)	nilai t (Group >47 tahun)	nilai p (Group < 30 tahun)	nilai p (Group 31 - 46 tahun)	nilai p (Group > 47 tahun)
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Loyalitas (Y1)	0.51	0.61	0.77	0.52	0.62	0.77	0.12	0.07	0.06	4.37	9.01	13.01	0.00	0.00	0.00
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Inovasi (Y2)	0.50	0.51	0.73	0.53	0.51	0.74	0.14	0.08	0.07	3.68	6.32	10.32	0.00	0.00	0.00
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesiapan Menjabat Struktural (Y3)	0.63	0.60	0.75	0.64	0.60	0.75	0.10	0.07	0.07	6.03	8.45	10.86	0.00	0.00	0.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data SEM PLS 4.1.1.8 tahun 2026

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat dijelaskan bahwa hasil analisis menunjukkan bahwa secara umum terdapat perbedaan kekuatan pengaruh (effect size) antar kelompok usia, meskipun seluruh hubungan variabel tetap signifikan pada masing-masing kelompok (p-value < 0,05). Kelompok usia ≥47 tahun secara konsisten menunjukkan nilai koefisien jalur (path coefficient) tertinggi dibandingkan kelompok usia lainnya

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini mengonfirmasi teori Bass (1985) dan Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen dan loyalitas melalui keteladanan, motivasi inspiratif, dan perhatian individual. Sejalan dengan hasil penelitian (Budi Raharjo et al., n.d.) yang menyatakan hal sama bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas karyawan. Begitu pula hasil penelitian (Nefita, 2024) yang mengatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas karyawan, Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Romi et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberi motivasi, dengan pemimpin yang memotivasi bawahannya dengan bersikap optimis terhadap masa depan, pekerjaan, dan kemajuan pekerjaan, bukannya pesimis yang dapat menimbulkan perasaan demotivasi. Karyawan Rumah Sakit Charitas Grup menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi ketika pemimpin mampu bersikap adil, konsisten antara ucapan dan tindakan, menghargai kontribusi karyawan, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan karier bawahannya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Karyawan. Kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi karyawan. Dimensi intellectual stimulation memberikan ruang bagi karyawan untuk berpikir kreatif, menyampaikan gagasan baru, dan berpartisipasi dalam pemecahan masalah organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan, khususnya Generasi Z dan Milenial, cenderung lebih inovatif ketika diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, memperoleh umpan balik, serta terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang terbuka terhadap perubahan dan teknologi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya perilaku

inovatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Asbari & Novitasari, 2024) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mendorong inovasi organisasi melalui penciptaan budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan. penelitian yang dilakukan oleh (Kadiyono et al., 2020) mengungkapkan hal yang serupa bahwa perilaku karismatik pemimpin dapat juga memfasilitasi berbagi pengetahuan dengan menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan di antara anggota melalui inspirasi, energi, dan tujuan yang jelas

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Menjabat Posisi Struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menjabat posisi struktural. Temuan ini merupakan salah satu kontribusi utama penelitian karena variabel kesiapan struktural masih relatif jarang diteliti dalam konteks rumah sakit. Karyawan menjadi lebih siap menduduki jabatan struktural ketika pemimpin memberikan kepercayaan, melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, berperan sebagai mentor dan coach, serta memberikan tantangan dan kesempatan pengembangan karier. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Susanto, 2023) menyatakan bahwa pengembangan karir yang disertai dengan faktor pendukung seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan yang menantang dan adanya kemajuan maka kinerja karyawan dapat lebih meningkat, karena jika peran pemimpin yang selalu memberikan teladan, mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah, membangun hubungan baik dengan pengikutnya, serta memberikan sarana dan prasarana fisik untuk mendukung pekerjaan karyawan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hal yang sama dengan pernyataan (Aquina Tiara Dewi et al., 2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Organisasi membutuhkan pemimpin yang dapat menggerakkan organisasi yang dipimpinnya untuk maju, berkembang, dan mengarahkan mereka ke arah yang lebih baik. Analisis Multi Group menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional lebih kuat pada kelompok usia ≥47 tahun dibandingkan kelompok usia yang lebih muda. Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik demografis dapat memengaruhi respons karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan organisasi

Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, inovasi karyawan, dan kesiapan karyawan menjabat posisi struktural di Rumah Sakit Charitas Grup. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menjadi teladan, memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, dan memperhatikan pengembangan individu dapat meningkatkan loyalitas karyawan, memperkuat budaya inovasi, serta mempersiapkan kader pemimpin masa depan organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesiapan menjabat posisi struktural merupakan outcome penting dari kepemimpinan transformasional dan menjadi kontribusi empiris baru dalam konteks organisasi rumah sakit. Saran untuk yayasan perlu memperkuat sistem seleksi, penempatan, dan pengembangan Direktur maupun Wakil Direktur dengan menjadikan kompetensi kepemimpinan transformasional sebagai salah satu indikator utama dalam proses penilaian dan pengembangan pimpinan. Rumah sakit perlu mengembangkan program kepemimpinan transformasional melalui coaching, mentoring, leadership development program, dan talent management system. Selain itu, organisasi perlu menyusun talent pool dan succession

planning untuk mempersiapkan calon pemimpin pada level Kepala Bagian, Kepala Instalasi, Kepala Ruangan, dan Kepala Bidang. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, employee engagement, sistem reward, atau pengembangan karier sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Penelitian longitudinal dan mixed methods juga dapat dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia di sektor kesehatan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Yayasan Rumah Sakit Charitas dan seluruh jajaran manajemen Rumah Sakit Charitas Grup yang telah memberikan izin, dukungan, serta kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh karyawan Rumah Sakit Charitas Grup yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan informasi yang diperlukan selama proses pengumpulan data. Penulis juga menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada Universitas Katolik Parahyangan, khususnya Program Magister Administrasi Bisnis, atas dukungan akademik yang diberikan selama proses penelitian. Terima kasih yang tulus disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga, rekan kerja, serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan moral, motivasi, dan bantuan selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di sektor pelayanan kesehatan.

Referensi

Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(1), 519–529. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519

Anggraeni, D., Kaukab, M. E., & Efendi, B. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Work Environment Terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Economics, Management, and Business*, *3*(2), 31–46. https://doi.org/10.32699/magna.v3i2.7891

Aquina Tiara Dewi, Kanaya Meidy Andrena, & Catharina Aprilia Hellyani. (2023). Gaya Kepemimpinan Ideal Untuk Generasi Z Pada Lingkungan Organisasi. *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)*, *1*(3), 102–111. https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i3.307

Asbari, M., & Novitasari, D. (2024). Kepemimpinan Transformasional sebagai Katalisator Inovasi dan Kinerja Organisasi: Tinjauan Literatur. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT*, *03*(06). https://jisma.org

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (B. B. J. A. Bernard.M, Ed.). Sage Publications.

Budi Raharjo, S., Masahere, U., & Widodo, W. (n.d.). *Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas*

karyawan: studi tinjauan literatur 1. *4*(1), 143–156. https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.930

Kadiyono, A. L., Sulistiobudi, R. A., Haris, I., Wahab, M. K. A., Ramdani, I., Purwanto, A., Mufid, A., Muqtada, M. R., Gufron, M., Nuryansah, M., Ficayuma, L. A., Fahlevi, M., & Sumartiningsih, S. (2020). Develop leadership style model for Indonesian Teachers Performance in Education 4.0 era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(9), 363–373. https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.52

Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, *102*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177

Nefita, S. D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kerja Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan dimediasi Kepuasan Karyawan. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, *8*(2). https://doi.org/10.29408/jpek.v8i2.26410

Romi, M. V., Alsubki, N., Almadhi, H. M., & Propheto, A. (2022). The Linkage Between Leadership Styles, Employee Loyalty, and Turnover Intention in Healthcare Industry. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890366

Susanto, A. H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Paes Entertaiment. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, *3*(2), 189–197. https://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.181