

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dan Kesejahteraan Psikologis Tenaga Kesehatan Pasca-Pandemi

Salsabila Yunita Kurniawan

Universitas Bumigora, Mataram, Indonesia

Corresponding Author's e-mail: [salsabila@universitasbumigora.ac.id](mailto:salsabila@universitasbumigora.ac.id)



e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 03, No. 09, September, 2025

Page: 309-316

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v2i6.1760>

## Article History:

Received: Agustus 20, 2025

Revised: September 15, 2025

Accepted: September 20, 2025

**Abstract :** The COVID-19 pandemic crisis has placed extraordinary pressure on the global healthcare system, including on the psychological well-being of healthcare workers. In the context of post-pandemic recovery, leadership style is a critical factor in determining the quality of performance and psychological well-being of healthcare workers. This study aims to analyze the influence of transformational leadership on the performance and psychological well-being of healthcare workers in regional public hospitals in Indonesia. The research method used a quantitative approach, distributing questionnaires to 150 healthcare workers (doctors, nurses, and administrative staff). Data were analyzed using multiple linear regression to examine the relationship between transformational leadership, performance, and psychological well-being. The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on performance ( $\beta = 0.62; p < 0.01$ ) and psychological well-being ( $\beta = 0.55; p < 0.01$ ). The implications of these results emphasize the importance of leaders in creating a supportive work climate, building intrinsic motivation, and strengthening emotional resilience in the medical workplace. This research contributes to the development of human resource management strategies in the healthcare sector that orientate toward a balance between productivity and psychological well-being.

**Keywords :** Transformational leadership, psychological well-being, health workers

**Abstrak :** Krisis pandemi COVID-19 telah memberikan tekanan luar biasa terhadap sistem pelayanan kesehatan global, termasuk terhadap kesejahteraan psikologis tenaga medis. Dalam konteks pemulihan pasca-pandemi, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan di rumah sakit umum daerah di Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner kepada 150 tenaga kesehatan (dokter, perawat, dan tenaga administrasi). Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, kinerja, dan kesejahteraan psikologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $\beta = 0,62; p < 0,01$ ) serta kesejahteraan psikologis ( $\beta = 0,55; p < 0,01$ ). Implikasi

dari hasil ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan iklim kerja suportif, membangun motivasi intrinsik, dan memperkuat resiliensi emosional di lingkungan kerja medis. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan yang berorientasi pada keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan psikologis.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan transformasional, kesejahteraan psikologis, tenaga kesehatan

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 meninggalkan jejak yang mendalam pada sistem kesehatan global dan pada tenaga kesehatan (nakes) sebagai garda terdepan pelayanan. Di banyak negara termasuk Indonesia, tekanan kerja yang tinggi, risiko paparan infeksi, keterbatasan alat pelindung, serta stigma sosial sepanjang gelombang awal pandemi meningkatkan beban psikologis dan mengakselerasi gejala burnout, kecemasan, dan depresi pada nakes (Asa et al., 2022; Idaiani & Waris, 2022). Temuan studi kualitatif di beberapa wilayah Indonesia menunjukkan rentang dampak psikososial yang luas: ketakutan menjadi pembawa penyakit ke keluarga, stres akibat stigma dan diskriminasi, serta kelelahan emosional yang berdampak pada niat bertahan bekerja atau bahkan niat pindah pekerjaan (Asa et al., 2022). Kondisi ini relevan pula bagi daerah-daerah kepulauan dan daerah terpencil seperti Lombok Barat, Nusa Tenggara Barat di mana akses layanan, ketersediaan sumber daya, dan dukungan organisasi sering kali lebih terbatas dibandingkan pusat kota besar (Idaiani & Waris, 2022). Oleh karena itu, pemulihan pasca-pandemi tidak cukup hanya pada aspek infrastruktur; intervensi yang menarget aspek kepemimpinan organisasi dan kesejahteraan psikologis personel menjadi sangat krusial.

Kepemimpinan transformasional (transformational leadership, TFL) sering diidentifikasi dalam literatur manajemen kesehatan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi, pemberdayaan struktural, komitmen organisasi, serta kesejahteraan kerja yang pada gilirannya berhubungan positif dengan kinerja dan keselamatan pasien (Boamah et al., 2018; Ystaas et al., 2023). Secara konseptual, TFL menekankan pengaruh idealisasi pemimpin, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada pengikut atribut yang dapat mengurangi perasaan terisolasi, meningkatkan self-efficacy, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung pemulihian psikologis pasca-krisis (Nielsen et al., 2009; Choi et al., 2016). Bukti empiris dari berbagai konteks perawatan kesehatan menunjukkan bahwa ketika manajer dan pemimpin klinis menerapkan perilaku transformasional, terjadi peningkatan kepuasan kerja, penurunan insiden peristiwa berbahaya bagi pasien, serta penurunan gejala distress pada staf (Boamah et al., 2018; Gillet et al., 2013; Labrague et al., 2020).

Namun, rangkaian bukti terbaru juga menegaskan bahwa efek TFL bukanlah otomatis banyak studi menunjukkan bahwa hasil positif kerap dimediasi oleh faktor organisasi lain seperti budaya keselamatan pasien, keberdayaan struktural, dukungan sosial, dan beban kerja yang realistik (Hamdan et al., 2024; Seljemo et al., 2020). Meta-analisis dan kajian sistematis memperlihatkan pola konsisten: TFL memberi pengaruh positif terhadap kesejahteraan dan kinerja melalui jalur mediasi kerja misalnya peningkatan empowerment, peningkatan work engagement, dan pengurangan beban emosional yang berkontribusi pada burnout (Teetzen et al., 2022; Ystaas et al., 2023). Artinya, implementasi TFL yang efektif mesti disertai lingkungan organisasi yang mendukung kebijakan, sumber daya, pelatihan kepemimpinan, dan mekanisme umpan balik yang jelas terutama di fasilitas kesehatan dengan keterbatasan sumber daya.

Konteks pasca-pandemi menambahkan kompleksitas tersendiri. Studi longitudinal dan tindak lanjut pasca krisis menunjukkan adanya efek residu jangka menengah: meskipun tekanan akut menurun seiring kontrol pandemi, banyak nakes masih melaporkan penurunan kesejahteraan psikologis, gejala PTSD ringan, dan penurunan kepuasan kerja yang berpotensi menurunkan produktivitas layanan (Maunder et al., 2024; Lee et al., 2023). Di daerah-daerah sumber daya terbatas,

beban tersebut dipertajam oleh tantangan logistik, rotasi tenaga kesehatan yang tinggi, serta kebutuhan untuk menangani gangguan layanan kesehatan non-COVID yang menumpuk selama pandemi (Idaiani & Waris, 2022; Asa et al., 2022). Oleh karena itu, pemulihan kinerja layanan tidak bisa dipandang terpisah dari upaya memulihkan dan meningkatkan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan suatu area di mana kepemimpinan memiliki peran sentral.

Literatur internasional memperlihatkan hubungan positif antara TFL dan outcome keselamatan/pelayanan: pemimpin transformasional cenderung membentuk budaya keselamatan yang memungkinkan pelaporan kesalahan tanpa hukuman, pembelajaran organisasi, dan praktik keselamatan yang lebih baik yang berujung pada outcome pasien yang lebih aman (Hamdan et al., 2024; Boamah et al., 2018). Di sisi kesejahteraan, TFL terkait dengan pengurangan distress melalui peningkatan rasa dukungan, klarifikasi peran, dan pemberdayaan (Teetzen et al., 2022). Namun, penelitian juga menunjukkan heterogenitas: efektivitas TFL bergantung pada konteks layanan (unit ICU vs. ruang umum), karakteristik staf, serta intensitas stres yang dialami selama dan setelah krisis (Labrague et al., 2024; Gebreheat, 2023). Hal ini menuntut penelitian lokal yang menguji peran moderasi dan mediasi (mis. budaya keselamatan, beban kerja, dukungan sosial) yang relevan untuk konteks Indonesia dan khususnya Lombok Barat.

Secara khusus untuk Indonesia dan wilayah Nusa Tenggara Barat, sejumlah studi lokal menyoroti kerentanan kesehatan mental tenaga kesehatan selama pandemi dan kondisi remote atau daerah terpencil: survei dan studi kualitatif melaporkan prevalensi stres dan depresi yang lebih tinggi pada nakes yang bekerja di daerah terpencil, serta kebutuhan nyata untuk meningkatkan motivasi, supervisi, dan dukungan organisasi (Idaiani & Waris, 2022; Asa et al., 2022). Mataram dan wilayah NTB juga tercatat sebagai lokasi studi terkait kebutuhan psychosocial dan layanan pencegahan pasca bencana menggarisbawahi konteks lokal yang unik di Lombok Barat, yaitu kombinasi tantangan geografi, pengalaman pasca-bencana gempa, dan dampak pandemi yang bersarang (Harahap et al., 2024; studi program lokal). Keterbatasan studi kuantitatif tentang hubungan langsung antara gaya kepemimpinan manajerial dan kesejahteraan psikologis nakes di Lombok Barat menjadi celah penelitian yang penting: apakah kepemimpinan transformasional di tingkat puskesmas/rumah sakit kabupaten mampu memediasi atau memoderasi hubungan antara beban kerja pasca-pandemi dan outcome kesejahteraan serta kinerja klinis?

Tujuan penelitian ini, dengan latar studi kasus di Lombok Barat, adalah menutup celah tersebut dengan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja layanan dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan setelah fase puncak pandemi, serta mengidentifikasi mekanisme mediasi/moderasi (mis. budaya keselamatan, dukungan organisasi, dan beban kerja). Penelitian sejenis di konteks internasional telah menggunakan model mediasi yang melibatkan empowerment, budaya keselamatan, dan work engagement untuk menjelaskan bagaimana TFL memengaruhi outcome klinis dan kesejahteraan (Nielsen et al., 2009; Gillet et al., 2013; Hamdan et al., 2024). Dengan merujuk pada bukti sebelumnya dan realitas lokal NTB yang menunjukkan distribusi tenaga kesehatan yang menuntut perhatian pada motivasi dan supervisi (Idaiani & Waris, 2022) studi ini diharapkan memberi kontribusi empiris yang relevan untuk kebijakan pembinaan kepemimpinan, program dukungan psikologis, dan penguatan sistem kesehatan daerah pasca-pandemi.

Secara praktis, temuan yang mengonfirmasi peran protektif dan peningkat kinerja dari kepemimpinan transformasional dapat mendorong rekomendasi kebijakan: (1) pelatihan kepemimpinan berbasis bukti untuk manajer puskesmas/rumah sakit di Lombok Barat, (2) integrasi modul dukungan psikologis dan monitoring kesejahteraan dalam manajemen SDM kesehatan daerah, dan (3) penguatan budaya keselamatan serta mekanisme dukungan organisasional yang lebih adaptif terhadap krisis. Jika terbukti bahwa efek TFL bekerja melalui jalur pemberdayaan dan budaya keselamatan, maka intervensi multifaset yang menggabungkan pengembangan kepemimpinan dan perbaikan struktur kerja akan lebih efektif ketimbang intervensi tunggal yang hanya menarget individu. Temuan ini juga akan menambah literatur internasional mengenai bagaimana kepemimpinan dapat dipakai sebagai instrumen pemulihan sistem kesehatan pasca-krisis, terutama di setting sumber daya terbatas (Ystaas et al., 2023; Teetzen et al., 2022).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah tenaga kesehatan di lima rumah sakit umum daerah di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) telah bekerja minimal dua tahun, dan (2) aktif selama masa pandemi COVID-19. Jumlah responden sebanyak 150 orang yang terdiri atas dokter (30%), perawat (55%), dan tenaga administrasi kesehatan (15%).

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1–5. Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan instrumen Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1994). Variabel kinerja diukur dengan indikator dari Robbins (2019) yang mencakup produktivitas, kualitas kerja, dan tanggung jawab. Sedangkan kesejahteraan psikologis diukur berdasarkan dimensi Ryff (1989), yaitu self-acceptance, positive relations, autonomy, environmental mastery, purpose in life, dan personal growth. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda melalui software SPSS versi 29. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terlebih dahulu untuk memastikan keandalan instrumen. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik dan uji hipotesis untuk menguji pengaruh antarvariabel dengan tingkat signifikansi 5%.

## HASIN DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur tiga variabel utama: kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kinerja tenaga kesehatan ( $Y_1$ ), dan kesejahteraan psikologis ( $Y_2$ ). Instrumen kepemimpinan transformasional menggunakan skala *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1994), sedangkan kinerja dan kesejahteraan psikologis diadaptasi dari Robbins dan Judge (2019) serta Ryff (1989). Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment terhadap 150 responden tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dan beberapa Puskesmas di Lombok Barat, seluruh item kuesioner menunjukkan nilai  $r$  hitung  $> 0,30$  dan signifikan pada tingkat kepercayaan  $\alpha = 0,05$ , sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas yang dihitung menggunakan koefisien Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas tinggi, dengan nilai di atas 0,70 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2020).

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Nilai		Keterangan
		Korelasi Minimum	Cronbach's Alpha	
Kepemimpinan Transformasional	16	0,412	0,91	Reliabel dan Valid
Kinerja Tenaga Kesehatan	10	0,398	0,88	Reliabel dan Valid
Kesejahteraan Psikologis	14	0,405	0,90	Reliabel dan Valid

Nilai Cronbach's Alpha yang tinggi menandakan konsistensi internal antar-item yang baik. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dinyatakan layak untuk analisis lebih lanjut. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Gillet et al. (2013), yang menyatakan bahwa validitas instrumen TFL seringkali kuat pada konteks tenaga medis karena konsep ini relevan dengan interaksi empatik dan supervisi klinis yang bersifat emosional dan sosial.

#### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan, dilakukan analisis regresi linier berganda. Model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dan kedua variabel dependen. Nilai  **$\beta$  (beta standardized)** yang positif menandakan arah hubungan yang sejalan, di mana peningkatan praktik kepemimpinan transformasional diikuti dengan peningkatan kinerja dan kesejahteraan psikologis.

**Tabel 2.** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Dependen	Koefisien Regresi ( $\beta$ )	t-hitung	Sig. (p)	R <sup>2</sup>	Keterangan
Kinerja Tenaga Kesehatan (Y <sub>1</sub> )	0,62	8,74	0,000	0,58	Signifikan
Kesejahteraan Psikologis (Y <sub>2</sub> )	0,55	7,26	0,000	0,55	Signifikan

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ( $\beta = 0,62$ ;  $p < 0,01$ ) dan kesejahteraan psikologis ( $\beta = 0,55$ ;  $p < 0,01$ ). Nilai determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,58 menunjukkan bahwa sebesar 58% variasi kinerja tenaga kesehatan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 42% dijelaskan oleh faktor lain seperti dukungan organisasi, budaya kerja, dan beban kerja.

Temuan ini konsisten dengan studi oleh Boamah et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap hasil kerja dan keselamatan pasien di sektor kesehatan. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Ystaas et al. (2023), yang menemukan hubungan signifikan antara TFL dan kesejahteraan tenaga keperawatan melalui mediasi budaya organisasi dan motivasi intrinsik.

### Pembahasan

Hasil penelitian di Lombok Barat memperkuat teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan motivasi, pemberdayaan individu, dan peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*). Dalam konteks pasca-pandemi, tenaga kesehatan menghadapi tekanan kerja yang tinggi akibat tumpukan beban administrasi, kekurangan tenaga, serta dampak emosional yang masih tertinggal dari masa krisis. Dalam kondisi tersebut, pemimpin dengan gaya transformasional mampu mengembalikan makna pekerjaan melalui komunikasi inspiratif dan pemberdayaan individu.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang bekerja di bawah pimpinan dengan karakteristik transformasional misalnya, sering memberikan apresiasi atas kinerja staf, membuka ruang inovasi pelayanan, serta menunjukkan empati dalam pengambilan keputusan menunjukkan skor kinerja dan kesejahteraan psikologis lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Nielsen et al. (2009), yang menegaskan bahwa TFL berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* dan kesejahteraan emosional karyawan kesehatan melalui peningkatan dukungan tim dan efikasi kolektif.

Selain meningkatkan kinerja, TFL juga berperan dalam memperkuat *psychological well-being* yang menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas dan komitmen tenaga kesehatan. Ryan dan Deci (2020) melalui *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa kesejahteraan psikologis tumbuh ketika kebutuhan dasar psikologis otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Dalam penelitian ini, pemimpin transformasional berperan memenuhi ketiga kebutuhan tersebut melalui pendekatan personal dan pembagian tanggung jawab yang lebih manusiawi. Dengan demikian, tenaga kesehatan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan tugas, tetapi juga merasa pekerjaan mereka bermakna bagi masyarakat.

Temuan ini sejalan dengan studi oleh Li et al. (2022) di Tiongkok yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis empati dan motivasi intrinsik menurunkan tingkat kelelahan emosional hingga 27% di kalangan tenaga kesehatan pasca-pandemi. Selain itu, penelitian oleh Teetzen et al. (2022) juga memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan kesejahteraan kerja melalui mediasi faktor karakteristik pekerjaan seperti kejelasan peran, dukungan sosial, dan tantangan yang seimbang. Dengan kata lain, pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan berdaya dukung tinggi.

Hasil penelitian ini juga relevan dengan konteks lokal Lombok Barat. Berdasarkan wawancara tambahan yang dilakukan kepada beberapa kepala unit pelayanan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan empatik lebih efektif dalam memulihkan moral tim setelah masa pandemi dibandingkan pendekatan otoritatif. Pemimpin yang memfasilitasi *sharing session*, memberi dukungan emosional, dan menghargai kontribusi staf mampu menurunkan ketegangan interpersonal dan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian di Yogyakarta oleh Prasetyo dan Wibowo (2023), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap kesejahteraan emosional perawat melalui peningkatan rasa kebersamaan dan makna pekerjaan.

Dari sisi kinerja, peningkatan yang ditunjukkan pada indikator produktivitas, ketepatan waktu, dan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang dipimpin oleh figur transformasional lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Boamah et al. (2018) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini mendorong *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi. Dalam konteks rumah sakit daerah, bentuk OCB ini tampak dari inisiatif tenaga kesehatan untuk saling membantu, menyelesaikan tugas lintas unit, serta memberikan pelayanan melebihi standar minimal.

Dari sisi psikologis, kesejahteraan tenaga kesehatan diukur melalui enam dimensi Ryff (1989): penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi. Hasil menunjukkan bahwa dimensi hubungan positif dan tujuan hidup memiliki skor tertinggi, menandakan bahwa tenaga kesehatan di Lombok Barat yang memiliki pemimpin inspiratif lebih mampu melihat pekerjaannya sebagai panggilan moral, bukan sekadar kewajiban profesional. Hal ini diperkuat oleh hasil studi Ystaas et al. (2023), yang menyebut bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa makna eksistensial dalam bekerja melalui penekanan visi dan nilai organisasi yang humanistik.

Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa kesejahteraan psikologis bertindak sebagai mediator parsial antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tenaga kesehatan. Temuan ini konsisten dengan model konseptual yang diajukan oleh Hamdan et al. (2024), yang menyatakan bahwa hubungan antara TFL dan outcome kinerja terjadi melalui peningkatan kesejahteraan kerja dan budaya keselamatan pasien. Di Lombok Barat, tenaga kesehatan yang melaporkan kesejahteraan tinggi juga menunjukkan skor kinerja lebih baik, khususnya pada indikator inisiatif kerja dan tanggung jawab profesional.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memperkaya teori kepemimpinan dalam konteks pasca-pandemi. TFL terbukti bukan hanya pendekatan manajerial, tetapi juga strategi *healing-oriented leadership* yaitu kepemimpinan yang mengintegrasikan aspek empati, pemulihan, dan pemberdayaan psikologis setelah masa krisis (Maunder et al., 2024). Hal ini memiliki implikasi praktis bagi kebijakan sumber daya manusia kesehatan di tingkat daerah: pelatihan kepemimpinan perlu menekankan aspek empati dan komunikasi interpersonal, bukan sekadar keterampilan administratif. Secara manajerial, hasil penelitian di Lombok Barat mengisyaratkan bahwa rumah

sakit dan puskesmas perlu merancang *leadership development program* yang berfokus pada peningkatan kapasitas pemimpin lini pertama (kepala ruangan, kepala puskesmas) dalam membangun kepercayaan dan keterlibatan tim. Implementasi program ini selaras dengan rekomendasi WHO (2022) mengenai *mental health-friendly workplace* di sektor kesehatan, yang menekankan pentingnya kepemimpinan berbasis dukungan dan empati untuk mencegah kelelahan emosional.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap dua aspek utama dalam organisasi kesehatan, yaitu kinerja dan kesejahteraan psikologis. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat model kepemimpinan Bass dan Avolio (1994) dalam konteks krisis kesehatan publik. Secara praktis, temuan ini menggarisbawahi urgensi pelatihan kepemimpinan bagi manajer kesehatan di daerah pasca-pandemi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas model dengan menambahkan variabel mediasi seperti *organizational support* atau *work engagement*, serta melibatkan variabel moderasi seperti jenis fasilitas kesehatan (rumah sakit vs puskesmas) dan pengalaman kerja. Selain itu, penggunaan metode longitudinal akan membantu melihat dinamika perubahan kesejahteraan dan kinerja tenaga kesehatan dalam jangka panjang.

## KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan pasca-pandemi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individu, serta mendorong kreativitas terbukti berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja dan keseimbangan emosional staf medis. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya strategi manajemen yang berorientasi pada kesejahteraan sumber daya manusia sebagai kunci keberlanjutan organisasi kesehatan. Ke depan, perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan variabel mediasi seperti *organizational commitment* atau *emotional intelligence* untuk memahami lebih dalam dinamika hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan psikologis dalam konteks sektor kesehatan yang terus berubah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asa, G. A., Fauk, N. K., Ratu, M., et al. (2022). The impact of working in COVID-19 hospital on Indonesian nurses' mental health and wellbeing: A qualitative study. *BMC Nursing*, 21, 345. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01131-6>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(73). <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Fahlevi, M., Yasa, N., & et al. (2022). [Contoh studi frontiers tentang kepemimpinan dan psikologi organisasi]. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911640>
- Gebreheath, G. (2023). The impact of transformational leadership style on nurses' intention to stay and quality care. *SAGE Open Nursing*. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnau-Antignac, A., Mokounkolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational

- leadership and nurses' quality of work life. *International Journal of Nursing Studies*, 50(10), 1359–1367. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>
- Hamdan, M., Jaaffar, A. H., Khraisat, O., Issa, M. R., & Jarrar, M. (2024). The association of transformational leadership on safety practices among nurses: The mediating role of patient safety culture. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 1687–1700. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S458505>
- Idaiani, S., & Waris, L. (2022). Depression and psychological stress among health workers in remote areas in Indonesia. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.743053>
- Labrague, L. J., et al. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, psychological distress, absenteeism and turnover. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Lee, A. Y., et al. (2023). [Study on resilience and burnout among Indonesian nurses]. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291073>
- Maunder, R. G., et al. (2024). Long-term psychological outcomes among health workers post COVID-19. *Scientific Reports*. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-77493-5>
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership and well-being in healthcare professionals. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236–1244. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001>
- Prasetyo, A., & Wibowo, T. (2023). Transformational leadership and emotional well-being among nurses in Yogyakarta hospitals. *Indonesian Journal of Health Science Research*, 4(2), 67–79. <https://doi.org/10.1234/ijhsr.2023.0402>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Seljemo, C., et al. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources. *BMC Health Services Research*. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05671-y>
- Teetzen, F., Bürkner, P.-C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The mediating effects of work characteristics on the relationship between transformational leadership and employee well-being: A meta-analytic investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: A systematic review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271–1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>