

## **PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *SAFETY INITIATIVES* DENGAN MEDIASI OLEH *JOB* *SATISFACTION***

**Christian Daniel Mende<sup>1</sup>; Nuri Herachwati<sup>2</sup>; Gebrina Ayu Pramesti<sup>3</sup>**

Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas  
Airlangga, Surabaya<sup>1,2</sup>; Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Airlangga, Surabaya<sup>3</sup>

Email : christian.daniel.mende-2022@pasca.unair.ac.id

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dari *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *safety initiatives* yang mana masih belum banyak diteliti pada konteks di rumah sakit apalagi di negara Asia. Metode kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional* digunakan untuk melihat hasil empiris dari 200 responden pada Rumah Sakit tipe A di Surabaya. Teknik analisis data menggunakan *structural equation modelling* (SEM) dengan aplikasi SmartPLS (VB-SEM). Hasil yang ditemukan adalah adanya pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*, dan *job satisfaction* terhadap *safety initiatives*. Pengaruh langsung yang tidak signifikan ditemukan pada *transformational leadership* terhadap *safety initiatives* dan dengan ini menunjukkan adanya mediasi full dari *job satisfaction*. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa manajemen rumah sakit perlu terus memperbanyak dan melatih kepemimpinan yang transformasional di tempat kerja dan mencari cara-cara yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karena hal ini dapat berdampak pada tingkat keselamatan pasien.

Kata kunci : *Transformational leadership; Job Satisfaction; Safety Initiatives* .

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the role of transformational leadership and job satisfaction on safety initiatives which are still not widely studied in the context of hospitals, especially in Asian countries. Quantitative methods with a cross sectional approach are used to see empirical results from 200 respondents at type A hospitals in Surabaya. Data analysis techniques using structural equation modeling (SEM) with SmartPLS (VB-SEM) application. The results found were a significant and positive direct effect of transformational leadership on job satisfaction, and job satisfaction on safety initiatives. An insignificant direct effect was found on transformational leadership on safety initiatives and this indicates the full mediation of job satisfaction. This study provides empirical evidence that hospital management needs to continue to increase and train transformational leadership in the workplace and find effective ways to increase job satisfaction as this can have an impact on the level of patient safety.*

*Keywords : Transformational leadership; Job Satisfaction; Safety Initiatives*

### **PENDAHULUAN**

Data yang ditunjukkan oleh WHO menyebutkan bahwa terdapat lebih dari 138 juta pasien di seluruh dunia yang dirugikan karena kesalahan medis setiap tahunnya.

Selain itu, kesalahan medis tersebut pun memicu 2,6 juta kematian di dunia (Nashrullah, 2019) dan mengakibatkan kerugian senilai 42 juta dollar setiap tahunnya (Rokom, 2022). Oleh karena itu, pada tahun 2021 lalu WHO baru saja merilis suatu *global action plan* yang bertujuan untuk terus menyuarakan betapa pentingnya suatu keselamatan pasien dan langkah-langkah strategis terhadap hal tersebut (World Health Organization, 2021).

Selanjutnya pada konteks di Indonesia, data tersebut dapat terwakili melalui melihat Insiden Keselamatan Pasien (IKP) yang diketahui pada tahun 2019 bahwa terdapat 7465 kasus: 171 kematian, 80 cedera berat, 372 cedera sedang, 1183 cedera ringan, dan 5659 tidak ada cedera. Hal tersebut menegaskan bahwa meningkatkan hasil keselamatan pasien dengan meningkatkan suatu inisiatif-inisiatif atau *safety initiatives* yang baik dari tenaga kesehatan perlu terus diupayakan.

Salah satu poin penting dari *action plan* ini adalah untuk menciptakan suatu lingkungan yang memberikan budaya keselamatan atau *safety culture* dalam setiap desain dan pemberian layanan kesehatannya (World Health Organization, 2021). Hal tersebut bisa terjadi dengan melakukan langkah-langkah implementasi yang kritis, salah satunya adalah komitmen yang kuat dari pemimpin dalam organisasi (Bahn, 2013; McFadden et al., 2015; World Health Organization, 2021). Kepemimpinan yang menjadi kunci terciptanya *patient safety* ini telah menjadi topik yang menarik untuk diteliti bagi akademisi. Hal menarik lainnya adalah terkait dengan peran dari *job satisfaction* atau kepuasan kerja oleh tenaga kesehatan terhadap implementasi inisiatif-inisiatifnya akan keselamatan pasien. Sebagaimana disampaikan oleh Benkarim & Imbeau (2021) bahwa topik *job satisfaction* telah mengalami peningkatan yang signifikan dalam konteks kesehatan.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena masih terdapat beberapa kesenjangan dalam literatur penelitian mengenai hubungan antar variabel di atas. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kualitas pelayanan pasien juga masih menunjukkan hasil yang berbeda atau inkonsisten yaitu: tidak signifikan, lemah, tidak langsung, dan kuat (Alanazi et al., 2022). Hal menarik lainnya adalah penelitian yang mengelaborasi antar topik-topik variabel di atas masih jarang diteliti pada konteks di Asia/Indonesia (Mirza & Isha, 2017) dan penelitian mengenai kepemimpinan dan *safety* masih cukup jarang (Verschueren et al., 2013).

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan agar dapat memahami dengan lebih komprehensif mengenai hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap terciptanya keselamatan pasien di organisasi kesehatan pada konteks di Indonesia. Selain itu, penelitian ini akan memberikan mekanisme dan strategi intervensi baru yang dapat diberikan oleh manajemen dalam pengelolaan tingkat keselamatan pasien di rumah sakit. Pada akhirnya penelitian ini akan memberikan beberapa kontribusi, baik praktis untuk implementasi manajerial maupun akademis bagi pengembangan literatur pengetahuan. Dengan menggambarkan penelitian ini dalam kerangka teoritis *Social Exchange Theory (SET)* maka diharapkan hal ini dapat membawa pemahaman literatur yang semakin mendalam dan komprehensif terkait hubungan antar strategi SDM ini.

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah memberikan suatu tambahan kajian dan pertimbangan bagi praktisi kesehatan di Indonesia serta manajemen rumah sakit dan lembaga kesehatan lainnya mengenai strategi atau intervensi yang relevan dan efektif untuk mencegah maupun menangani tingkat keselamatan pasiennya (World Health Organization, 2021).

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Transformational Leadership dan Job Satisfaction.***

Istilah *transformational leadership* muncul pertama kali lewat buku yang diterbitkan oleh Downton (1973) dan pengembangan teori kepemimpinan ini dilanjutkan oleh Burns (1978) sebagai kebalikan dari teori *transactional leadership*. *Transformational leadership* seperti yang di jelaskan oleh Bass (1990) yaitu seperangkat perilaku dan karakteristik pemimpin yang mencakup memberikan pengaruh secara ideal seperti menjadi panutan, memotivasi untuk ide-ide baru, mendorong perubahan melalui refleksi diri, dan membantu mengatasi masalah pribadi dan profesional anggotanya melalui mendengarkan secara aktif. Hal ini seperti yang dikatakan bass bahwa “*transformational leaders inspire, energize, and intellectually stimulate their employees*”. Definisi lain dapat dilihat dari Burns (1978) yang mengatakan bahwa *transformational leadership* adalah kepemimpinan moral karena kepemimpinan ini menginspirasi pengikut mereka untuk melihat melampaui kepentingan sendiri dan bekerja sama untuk tujuan bersama hingga mengutamakan semangat dan motivasi.

Penelitian ini mengikuti teori *transformational leadership* seperti yang dikemukakan Bass (1990) sebagai salah satu bagian dalam *multifactor leadership theory*: 1). *Idealized Influenced* atau pemimpin yang bertindak sebagai panutan yang kuat bagi pengikut-pengikut dan berperan sebagai teladan dalam kehidupan. Pemimpin demikian biasanya memiliki standar perilaku moral dan etika yang sangat tinggi dan dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar. 2). *Inspirational motivation*, faktor kedua ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. 3). *Intellectual Stimulation*, faktor ketiga yaitu kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif dengan menantang keyakinan dan nilai mereka sendiri untuk berbagai pemecahan masalah dalam organisasi. 4). *Individual consideration*, faktor terakhir ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung untuk mendengarkan dengan cermat kebutuhan individu pengikutnya.

Kepemimpinan yang sangat berpengaruh bagi organisasi ini juga telah banyak di uji secara empiris terkait dampaknya. Efektivitas ini gaya kepemimpinan ini teruji untuk meningkatkan *work engagement* (Dararina & Yulianti, 2022) ataupun berbagai mekanisme pada peningkatan *innovative work behavior* (Perdani et al., 2022). Pada penelitian ini dampak utamanya diuji terhadap kepuasan kerja perusahaan atau organisasi. *Job satisfaction* sendiri dapat dianggap sebagai perasaan global tentang pekerjaan atau keadaan terkait sikap tentang berbagai aspek pekerjaan (Lu et al., 2012). Istilah ini juga dapat dipahami sebagai orientasi afektif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Price, 2000). Pada studi *literature review* yang dilakukan Lu et al. (2012) pada tingkat *job satisfaction* perawat-perawat ditunjukkan secara umum sumbernya relatif sama yaitu: kondisi kerja fisik, hubungan dengan sesama pekerja dan pimpinan, kepegawaian dan penjadwalan, gaji, promosi, keamanan kerja, tanggung jawab, pengakuan dari pimpinan dan jam kerja. Selain itu, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan prediktor yang signifikan terhadap absensi keperawatan, *burnout* dan niat untuk keluar.

*Job Satisfaction* atau JDI yang terdiri dari aspek gaji, promosi, nilai pekerjaan, rekan kerja dan atasan (Smith et al., 1969) ternyata dalam konteks di organisasi publik dapat dipengaruhi secara signifikan dan langsung oleh *transformational leadership*

(Eliyana & Ma 2019). Namun berdasarkan beberapa penelitian pustaka lainnya seperti SLR menunjukkan bahwa masih terdapat inkonsistensi (adanya pengaruh tidak signifikan) akan hubungan variabel ini Hussain & Khayat (2021). Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menjawab kesenjangan yang ada dalam literatur terdahulu.

**Hipotesis 1:** *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*

### ***Transformational Leadership dan Safety Initiatives***

Hal yang menarik dan menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh dari kepemimpinan dan kepuasan kerja tersebut pada inisiatif akan keselamatan pasien. *Safety initiatives* sendiri didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang digerakkan dari internal dirinya yang mengutamakan dan menjaga kualitas keselamatan pasien. Penelitian ini menggunakan *safety initiatives* yang dikembangkan oleh Mcfadden et al. (2009) dalam tulisannya terkait *Patient Safety Chain* dengan mencirikan *safety initiatives* menjadi 6 bagian yaitu: 1). *Partnership of all stakeholders*, atau menciptakan kemitraan dengan seluruh stakeholder untuk menjaga tingkat keselamatan, 2). *Reporting error without blame*, inisiatif melaporkan kesalahan tanpa disalahkan, 3). *Open discussion about error*, inisiatif yang ketiga yang penting untuk keselamatan pasien adalah mendorong diskusi terbuka tentang kesalahan, 4). *Cultural Shift*, inisiatif keempat melibatkan pergeseran budaya dalam organisasi ke sudut pandang sistem, 5). *Education and training program*, inisiatif kelima untuk meningkatkan keselamatan adalah terkait program pembelajaran untuk meningkatkan keselamatan pasien, dan terakhir 6). *System redesign*, inisiatif keenam dan terakhir adalah mendesain ulang sistem atau proses itu sendiri

Selanjutnya hubungan antara *transformational leadership* dan *safety initiatives*, yang mana berdasarkan penelitian yang dilakukan ALFadhalah & Elamir (2022) pada rumah sakit di Kuwait menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif terhadap kedua variabel tersebut. Inisiatif yang paling berpengaruh oleh gaya kepemimpinan ini yaitu meningkatkan praktik pelaporan yang dapat menyebabkan bahaya bagi pasien serta analisis akar penyebab kesalahan atau implementasi inisiatif keselamatan pasien. Hal menarik lainnya bahwa ternyata pemimpin atau supervisor dapat mempengaruhi secara negatif dan signifikan terhadap tindakan menyuarakan

masalah keselamatan oleh karyawan (Herachwati et al., 2018). Oleh karena analisis tersebut, maka dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

**Hipotesis 2:** *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *safety initiatives*

#### ***Job Satisfaction dan Safety Initiatives***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chiang et al. (2017) pada 1429 perawat di Taiwan menunjukkan adanya hubungan antara *job satisfaction* terhadap praktik-praktik keselamatan. Dalam penelitian tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja dinilai menjadi salah satu prediktor yang kuat terhadap inisiatif-inisiatif seperti budaya pelaporan kesalahan yang terjadi di rumah sakit. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan untuk menguatkan *job satisfaction* maka dapat membantu meningkatkan *safety initiatives* di rumah sakit. Pada penelitian ini akan menguji model tersebut di konteks negara Indonesia pada rumah sakit tipe A. Oleh karena itu hipotesisnya dirumuskan sebagai berikut.

**Hipotesis 3:** *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *safety initiatives*

Selanjutnya, hal yang menarik untuk diketahui adalah peran dari *job satisfaction* dalam memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *safety initiatives*. Hal ini diperkuat oleh analisis di atas yang menunjukkan adanya bukti empiris terkait pengaruh yang signifikan dan positif dari *transformational leadership* dan *job satisfaction* (Eliyana & Ma, 2019), serta *job satisfaction* terhadap *safety initiatives* (Chiang et al., 2017). Penelitian oleh Taha et al. (2024) juga menunjukkan bukti empiris terkait pola hubungan ini yang mana konteksnya yaitu *transformational leadership* dan praktik-praktik yang aman serta higienis (*hygienic practice*) dimediasi oleh *job satisfaction*. Oleh karena itu, hipotesis terakhir dan sebagai mediasi dirumuskan sebagai berikut. Model kerangka konseptual secara utuh ini dapat dilihat pada Gambar 1 pada halaman lampiran.

**Hipotesis 4:** *Job satisfaction* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *safety initiatives*

#### **METODE PENELITIAN**

Permasalahan penelitian yang ada yaitu untuk menguji suatu hubungan antar variabel maka jenis metode yang cocok digunakan adalah dengan metode kuantitatif.

Desain penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional study* atau pengambilan data satu titik waktu. Pengambilan data dilakukan pada tenaga kesehatan yang bekerja di Rumah Sakit tipe A di Surabaya dengan menggunakan kuisioner atau angket fisik. Data dari populasi tersebut didapatkan yaitu sebesar 200 tenaga kesehatan sebagai responden penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *stratified random sampling* atau mengambil sampel secara random dari strata-strata yang sudah ditentukan.

Pada penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner hardcopy dengan menggunakan skala pengukuran likert 4 poin untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Selanjutnya item-item tersebut diukur dengan berbagai pernyataan yaitu: variabel *transformational leadership* menggunakan skala pengukuran dari Bass & Avolio (2000) yang terdiri dari 15 item, *job satisfaction* dari 25 item kuisioner oleh Smith et al. (1969) dan *safety initiatives* dengan 6 item dari Mcfadden et al. (2009).

Teknik Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *structural equation modelling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS atau termasuk pendekatan VB-SEM. SEM PLS yang digunakan memakai teknik *repeated indicators* dan yang mana secara umum analisis model SEM ini melewati 2 tahapan yaitu model pengukuran (evaluasi *outer model*) dan model struktural (evaluasi *inner model*) (Haryono, 2017). Pengujian hipotesisnya dapat dilihat pada tahapan yang kedua atau dalam evaluasi model struktural.

## HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

### Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini bervariasi, jika klasifikasikan berdasarkan jenis kelamin maka mayoritas responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah perempuan dengan proporsi 69% atau sebanyak 138 responden, sedangkan laki-laki sebesar 31% atau 62 responden. Responden tersebut memiliki rata-rata usia yang paling banyak yaitu dalam rentang 31-35 tahun sebesar 18.5% dan yang paling sedikit yaitu dalam rentang usia 21-25 tahun sebesar 5.5%. Sedangkan untuk klasifikasi pendidikan didominasi oleh tenaga kesehatan yang bergelar diploma sebesar 46% dan diurutan kedua yang bergelar S1 sebesar 36%. Selain itu, diketahui pula melalui pengolahan data bahwa responden-responden tersebut memiliki masa kerja di rumah sakit tersebut dengan mayoritas yaitu lebih dari 20 tahun sebanyak 36.5%.

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran digunakan untuk menguji tingkat validitas (*convergent* dan *discriminant validity*) dan reliabilitas (*internal consistency reliability*) dari item-item yang dipakai untuk mengukur variabel penelitian. Pengujian pertama yaitu untuk melihat validitas konstruk dengan mengevaluasi nilai *loading factor* dari tiap item dengan menggunakan *cut off value* yaitu lebih dari 0.5. Standar ini mengikuti Hair et al. (2022) bahwa nilai *loading factor* bisa saja dalam rentang 0.4-0.7 dengan syarat nilai AVE dan CR memenuhi standar. Setelah dilakukan pengolahan diketahui ada beberapa indikator yang di bawah standar  $< 0.5$  yaitu 3 item (2 item dari variabel *job satisfaction* dan 1 item dari variabel *safety initiatives*). Hasil akhir dari indikator-indikator tersebut dapat dilihat pada Gambar 2. di lampiran.

Selanjutnya yaitu melihat nilai validitas konvergen dan validitas diskriminan. Nilai dari AVE pada pengolahan data tersebut sudah menunjukkan lebih dari 0.5 yang mana berarti sudah memiliki nilai di atas standar. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan item-item indikator ini mampu mewakili atau mengukur dimensi atau variabel yang ada. Kemudian pada validitas diskriminan evaluasi yang ada melalui melihat pada nilai Fornell Larcker yang mana menunjukkan korelasi antar dimensi tidak lebih tinggi dari korelasi dimensi itu sendiri. Kedua evaluasi ini dapat dilihat di Tabel 1. pada lampiran.

Pada tahap terakhir yaitu melihat nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* yang mana digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas pengukuran. Diketahui melalui pengolahan data bahwa nilai masing-masing dimensi maupun variabel sudah memiliki nilai *Cronbach Alpha* dan CR  $> 0.7$  yang berarti bahwa pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian sudah memiliki tingkat keandalan atau reliabilitas yang tinggi (lihat pada Tabel 1. di lampiran). Berdasarkan evaluasi akan validitas dan reliabilitas tersebut maka dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu model struktural dan pengujian hipotesis.

### Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Tahapan ini digunakan untuk melihat ukuran prediksi serta pengujian hipotesis dengan mengevaluasi nilai T-statistic dan P-value. Kekuatan prediksi dalam SmartPLS dilihat melalui 2 nilai yaitu Q-square dan R-square. Melalui tabel yang ada diketahui nilai R-square untuk *job satisfaction* adalah 0,52 yang berarti memiliki pengaruh

moderat, serta untuk *safety initiatives* yaitu 0,15 yang berarti memiliki pengaruh rendah. Sedangkan untuk nilai Q-square digunakan untuk menunjukkan kemampuan prediksi. Berdasarkan Hair et al. (2019) menunjukkan bahwa jika nilai Q-square  $> 0$  maka berarti model atau konstruk tersebut memiliki nilai *predictive*, sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini yaitu untuk variabel *job satisfaction* (0.25) dan *safety initiatives* (0.05).

Selanjutnya yaitu tahapan pengujian hipotesis dengan menggunakan proses *bootstrapping* sebanyak 5000 dan ditemukan hasilnya melalui penjabaran di bawah ini atau rinciannya pada Tabel 2 di lampiran.

- 1) Hipotesis 1 diterima yaitu adanya pengaruh secara signifikan dan positif antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* yang dibuktikan dengan nilai P-Values  $0.000 < 0.05$  dan T-statistic sebesar  $14.758 > 1.96$ . Hal ini menegaskan penelitian dari Eliyana & Ma (2019) bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan di konteks organisasi kesehatan. Oleh karena itu, implikasi praktisnya adalah manajemen pihak rumah sakit perlu terus memperkuat praktik-praktik kepemimpinan yang mengarah pada *transformational leadership* sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dari tenaga kesehatan.
- 2) Hipotesis 2 ditolak yaitu pengaruh yang dihasilkan tidak signifikan antara *transformational leadership* terhadap *safety initiatives* yang dibuktikan dengan nilai P-Values  $0.115 > 0.05$  dan T-statistic sebesar  $1.578 < 1.96$ . Hasil yang didapatkan ini berbeda dengan pengujian empiris yang dilakukan oleh ALFadhilah & Elamir (2022) yang mana menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung yang signifikan antara *transformational leadership* dengan *safety initiatives*.
- 3) Hipotesis 3 diterima yaitu adanya pengaruh secara signifikan dan positif antara *job satisfaction* terhadap *safety initiatives* yang dibuktikan dengan nilai P-Values  $0.030 < 0.05$  dan T-statistic sebesar  $2.167 > 1.96$ . Hasil pengujian empiris ini membuktikan dan mendukung juga penelitian terdahulu oleh Chiang et al. (2017) bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *safety initiatives*. Oleh karena itu, pihak manajemen organisasi kesehatan perlu untuk mempertimbangkan dengan serius untuk mencari praktik-praktik yang efektif untuk menaikkan tingkat kepuasan kerja yang ada dikarenakan dapat berefek langsung pada peningkatan praktik-praktik keselamatan yang lebih baik di tempat kerja. Strategi-strategi tersebut harus menyasar kepada beberapa aspek dari kepuasan

kerja yaitu terkait dengan memperlebar kesempatan promosi jabatan, kenaikan upah gaji/kompensasi, pengaturan sistem kerja yang semakin efektif, serta membantu memfasilitasi tim kerja dan atasan yang suportif dan konstruktif.

- 4) Hipotesis 4 diterima yaitu bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dengan *safety initiatives* yang dibuktikan dengan nilai P-Values  $0.039 < 0.05$  dan T-statistic sebesar  $2.068 > 1.96$ . Lebih lanjut, diketahui bahwa tidak adanya pengaruh langsung dari *transformational leadership* terhadap *safety initiatives* maka pengaruh tidak langsung atau mediasi dalam hipotesis 4 ini berperan sebagai *full mediation*. Adanya hubungan mediasi yang bersifat full ini menunjukkan urgensi dan pentingnya kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan dan inisiatif keselamatan di tempat kerja. Dalam pengelolaan di rumah sakit, selain perlu terus memperkuat tingkat kepemimpinannya yang transformational maka perlu juga memperhatikan tingkat kepuasan kerja yang ada. Hal ini dikarenakan tanpa kepuasan kerja, pemimpin yang transformasional di tempat kerja tidak memiliki pengaruh yang efektif dalam meningkatkan tingkat keselamatan pasien. Oleh karena itu, penting bagi manajemen dan praktisi kesehatan untuk terus meningkatkan kapasitas kepemimpinan transformasionalnya karena hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan yang mana nantinya akan berefek pada optimalisasi tingkat keselamatan pasien di rumah sakit.

Penelitian ini mendukung literatur terdahulu dari Alessa et al. (2022) yang melandaskan dari *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan efek dari kepemimpinan. Dalam pandangan teori SET, bahwa semua hubungan sosial (termasuk hubungan dalam pekerjaan) didasarkan dalam suatu bentuk pertukaran (Emerson, 1976). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional yang disediakan oleh manajemen rumah sakit tipe A dianggap sebagai hadiah oleh organisasi kepada tenaga kerja, sehingga hadiah tersebut akan dibalas dengan pemberian kepuasan dalam bekerja. Hubungan ini pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan inisiatif-inisiatif atau perilaku yang mengarah pada keselamatan kerja seperti: pelaporan tentang kesalahan, diskusi terbuka terkait kesalahan, serta inisiatif untuk terus melakukan pembelajaran terkait segala hal mengenai keselamatan pasien.

## KESIMPULAN

*Transformational leadership* secara positif dan signifikan terkait dengan *job satisfaction*, dan *job satisfaction* secara positif dan signifikan terkait dengan *safety initiatives*. Implikasi praktisnya yaitu para pemimpin transformasional yang ada di rumah sakit harus terus berinvestasi dalam cara-cara baru untuk meningkatkan kepuasan kerja karena hal tersebut merupakan strategi untuk meningkatkan praktik-praktik yang mengutamakan keselamatan terhadap pasien. Dengan semakin banyaknya kepemimpinan yang terus memotivasi, menginspirasi dan memperhatikan kebutuhan individu dalam rumah sakit, maka hal tersebut dapat berdampak pada tingginya kepuasan kerja yang dirasakan oleh tenaga kesehatan. Hal ini selanjutnya yang dapat memperkuat praktik-praktik yang berfokus untuk mencegah kesalahan yang terkait keselamatan pasien dan pada akhirnya akan meningkatkan tingkat keselamatan pasien secara keseluruhan.

Adapun keterbatasan penelitian ini yang dapat menjadi nilai tambah pada penelitian di masa depan yaitu sebagai berikut: 1). Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, penelitian kedepan dapat menggunakan pendekatan dengan desain *longitudinal* sehingga dapat menangkap hasil penelitian yang lebih komprehensif, penelitian kedepan dapat menjawab panggilan ini 2). Penelitian ini hanya mengambil rumah sakit tipe A yang ada di Surabaya, penelitian kedepan akan lebih menarik dan memiliki hasil yang lebih baik jika menangkap populasi yang lebih menyeluruh pada rumah sakit tipe A di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alanazi, N. H., Alshamlani, Y., & Baker, O. G. (2022). The association between nurse managers' transformational leadership and quality of patient care: A systematic review. *International Nursing Review*. <https://doi.org/10.1111/inr.12819>
- Alessa, G. S., Sharif, S., Lodhi, R. N., & Mahmood, Z. (2022). Leadership , proactive personality and organizational outcomes : role of parallel of mediators in Pakistani 3-star hotels. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1188–1211. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2548>
- ALFadhalah, T., & Elamir, H. (2022). Patient safety and leadership style in the government general hospitals in Kuwait: a multi-method study. *Leadership in Health Services*, 35(2), 190–209. <https://doi.org/10.1108/LHS-07-2021-0062>
- Bahn, S. (2013). Transformational leaders? The pivotal role that supervisors play in safety culture. *International Journal of Training Research*, 11(1), 17–26. <https://doi.org/10.5172/ijtr.2013.11.1.17>
- Bass, B. ., & Avolio, B. . (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. In *Mindgarden*. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199909\)20:9<791::aid-](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199909)20:9<791::aid-)

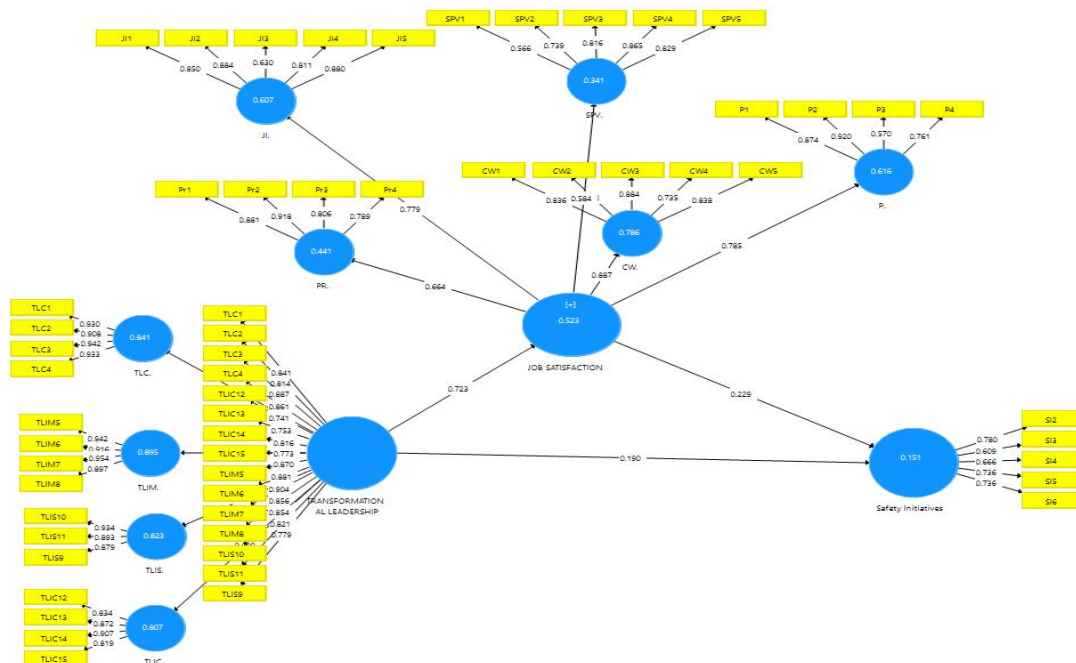
- smj49>3.0.co;2-u
- Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: Literature review and directions for future research. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063357>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row. <https://doi.org/doi:10.2307/1955659>
- Chiang, H. Y., Hsiao, Y. C., & Lee, H. F. (2017). Predictors of Hospital Nurses' Safety Practices: Work Environment, Workload, Job Satisfaction, and Error Reporting. *Journal of Nursing Care Quality*, 32(4), 359–368. <https://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000240>
- Dararina, A. F., & Yulianti, P. (2022). Pengaruh self-leadership dan transformational leadership generasi terhadap work engagement dimediasi oleh psychological capital. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(2), 1572–1585.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Eliyana, A., & Ma, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 335–362. <https://doi.org/10.4324/9781315204321-25>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis. In *Cengage* (8th ed.). Annabel Ainscow.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *SAGE* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS* (H. Mintardja (ed.); I). Luxima Metro Media.
- Herachwati, N., Sulistiawan, J., Alfirdaus, Z., Yudha, B. A., & Ruslananda, M. A. (2018). Safety supports on employee safety voice. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 49–55. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.05](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.05)
- Hussain, M. K., & Khayat, R. A. M. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Hospital Staff: A Systematic Review. *Journal of Health Management*, 23(4), 614–630. <https://doi.org/10.1177/09720634211050463>
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(8), 1017–1038. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>
- Mcfadden, K. L., Henagan, S. C., & Gowen III, C. R. (2009). The patient safety chain: Transformational leadership's effect on patient safety culture, initiatives, and outcomes. *Journals of Operations Management*, 27, 390–404. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.01.001>
- McFadden, K. L., Stock, G. N., & Gowen, C. R. (2015). Leadership, safety climate, and continuous quality improvement: Impact on process quality and patient safety. *Health Care Management Review*, 40(1), 24–34. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000006>
- Mirza, M. Z., & Isha, A. S. N. (2017). Context matters: A research agenda to move

- beyond conventional leadership-safety relationship. *Safety Science*, 98, 167–173. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.06.013>
- Nashrullah, N. (2019). *WHO: Kesalahan Medis Picu 2,6 Juta Kematian di Dunia*. Republika. <https://internasional.republika.co.id/berita/internasional/eropa/19/09/14/pxt851320-who-kesalahan-medis-picu-26-juta-kematian-di-dunia?>
- Perdani, D. P., Herachwati, N., & Nadia, F. N. D. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW VARIABEL MEDIASI DAN MODERASI. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(12).
- Price, J. L. (2000). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
- Rokom. (2022). *Peringati Hari Keselamatan Pasien Sedunia 2022, Menkes Ajak Masyarakat Terapkan “Ask, Know, Check” Sebelum Menerima Obat*. Sehat Negeriku - Biro Komunikasi & Pelayanan Publik Kementerian Kesehatan RI. <https://sehatnegeriku.kemkes.go.id/baca/umum/20220917/2441090/41090/>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. In *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Taha, S., Zanin, L. M., & Osaili, T. M. (2024). Studying the perception of leadership styles and food handlers’ hygienic practices in food businesses: The role of commitment and job satisfaction as mediators. *Food Control*, 157, 110148. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2023.110148>
- Verschueren, M., Kips, J., & Euwema, M. (2013). A review on leadership of head nurses and patient safety and quality of care. In *Advances in Health Care Management* (Vol. 14). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-8231\(2013\)0000014006](https://doi.org/10.1108/S1474-8231(2013)0000014006)
- World Health Organization. (2021). Global patient safety action plan 2021–2030: Towards eliminating avoidable harm in health care. In *World Health Organization*. <https://www.who.int/teams/integrated-health-services/patient-safety/policy/global-patient-safety-action-plan>

### GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Model Penelitian



Gambar 2. Evaluasi Outer Model

Tabel 1. Evaluasi Validitas Konvergen dan Reliabilitas

|                             | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | AVE   |
|-----------------------------|------------------|-----------------------|-------|
| CW.                         | 0,890            | 0,920                 | 0,697 |
| JI.                         | 0,871            | 0,908                 | 0,667 |
| JOB SATISFACTION            | 0,906            | 0,922                 | 0,519 |
| P.                          | 0,792            | 0,868                 | 0,628 |
| PR.                         | 0,873            | 0,912                 | 0,723 |
| SPV.                        | 0,822            | 0,877                 | 0,593 |
| SAFETY INITIATIVES          | 0,754            | 0,833                 | 0,501 |
| TLC.                        | 0,947            | 0,962                 | 0,862 |
| TLIC.                       | 0,881            | 0,918                 | 0,737 |
| TLIM.                       | 0,946            | 0,961                 | 0,861 |
| TLIS.                       | 0,886            | 0,929                 | 0,814 |
| TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP | 0,968            | 0,971                 | 0,691 |

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Hubungan Langsung dan Tidak Langsung (Mediasi)

|                                                                           | Path Coefficient | T Statistics | P Values |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|----------|
| H1. Transformational Leadership -> Job Satisfaction                       | 0,723            | 14,758       | 0,000    |
| H2. Transformational Leadership -> Safety Initiatives                     | 0,190            | 1,578        | 0,115    |
| H3. Job Satisfaction -> Safety Initiatives                                | 0,229            | 2,167        | 0,030    |
| H4. Transformational Leadership -> Job Satisfaction -> Safety Initiatives | 0,165            | 2,068        | 0,039    |