



## PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PERAWAT YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

<sup>1\*</sup>Ishak Samuel Wuwuti, <sup>2</sup>Muchlis H Mas'ud, <sup>3</sup>Lisan Sediawan  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Widya Gama Malang

\*Correspondence Author e-mail: [ishakwuwuti@gmail.com](mailto:ishakwuwuti@gmail.com)

### INFO ARTIKEL

#### Article History:

Received: 2026-01-21

Revised: 2026-03-09

Accepted: 2026-04-07

**Kata Kunci:** Kepemimpinan\_Etis, Pengembangan\_Kompetensi, Kepuasan\_Kerja, Kinerja\_Perawat, Sorong\_Papua\_Barat\_Daya

**Keywords:** Ethical\_Leadership, Competency\_Development, Job\_Satisfaction, Nurse\_Performance, Sorong\_Papua\_Barat\_Daya

### ABSTRAK

Perawat yang merasa puas karena lingkungan kerja yang adil dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk memberikan layanan berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis dan pengembangan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat di RSUD JP Wanane Sorong. Fokus utama penelitian ini meliputi pengaruh kepemimpinan etis dan pengembangan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Peneliti ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian yang diadopsi adalah *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat di RSUD JP Wanane Sorong, yang berjumlah 161 orang. Sampel diambil menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 5%, menghasilkan jumlah sampel sebanyak 115 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keadilan dan integritas. Selain itu, pengembangan kompetensi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, karena perawat merasa lebih dihargai dan percaya diri setelah mengikuti pelatihan. Meskipun kepemimpinan etis tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja perawat, pengembangan kompetensi terbukti meningkatkan kinerja mereka. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat, yang meningkatkan motivasi dan kualitas kerja mereka. Lebih lanjut, kepemimpinan etis dan pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja perawat, melalui peningkatan kepuasan kerja.

### ABSTRACT

Nurses who are satisfied with a fair working environment and opportunities to develop their skills tend to have a higher level of intrinsic motivation to provide high-quality care. This study aims to examine the influence of ethical leadership and competency development on job satisfaction and nurse performance at RSUD JP Wanane Sorong. The main focus of this research includes the influence of ethical leadership and competency development on job satisfaction and nurse performance, both directly and through job satisfaction mediation. This study adopts a quantitative approach with explanatory research design. The population of this study consists of all nurses at RSUD JP Wanane Sorong, totaling 161 individuals. The sample was determined using the Slovin formula with a 5% confidence level, resulting in 115 respondents. The sampling technique used is *simple random sampling*. The results show that ethical leadership has a significant positive effect on job satisfaction, creating a work environment that supports fairness and integrity. Furthermore, competency development also significantly positively impacts job satisfaction, as nurses feel more valued and



*confident after participating in training. Although ethical leadership does not directly influence nurse performance, competency development has been shown to improve their performance. Job satisfaction significantly positively influences nurse performance, enhancing their motivation and work quality. Moreover, both ethical leadership and competency development positively influence nurse performance through job satisfaction. These findings provide valuable insights for improving nurse performance in hospitals through effective management of leadership and competency development.*

## PENDAHULUAN

Kualitas layanan kesehatan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, terutama perawat yang berinteraksi langsung dengan pasien dalam memberikan perawatan berkelanjutan (Efkelin dkk., 2023). Oleh karena itu, kinerja perawat merupakan faktor krusial yang menentukan kualitas layanan dan kepuasan pasien (Abdullah, 2017; Kusumadewi dkk., 2023). Selain kompetensi teknis, kinerja ini juga dipengaruhi secara signifikan oleh faktor organisasi, terutama kepemimpinan etis yang mengutamakan integritas, keadilan, dan transparansi (Brown dkk., 2005). Gaya kepemimpinan yang mendukung telah terbukti dapat meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab perawat (Abdullah, 2017). Sebagian besar studi menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja (Bello, 2012; AlShehhi dkk., 2020; J. Kim dkk., 2025; Liu dkk., 2025), meskipun terdapat temuan yang tidak konsisten seperti dalam studi oleh Asmuji (2023).

Di sisi lain, kepuasan kerja memainkan peran sentral sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan pengembangan kompetensi dengan kinerja akhir perawat (Shakeel et al., 2019; Sari et al., 2024). Perawat yang merasa puas karena lingkungan kerja yang adil dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk memberikan layanan berkualitas (Ibrahim et al., 2021; Kim dkk., 2022). Pengembangan kompetensi melalui pelatihan tidak hanya secara langsung meningkatkan efektivitas perawatan keperawatan (Chamariyah dkk., 2023), tetapi juga membuat perawat merasa lebih dihargai oleh organisasi, yang pada gilirannya memperkuat kepuasan kerja mereka (Rivaldo & Ratnasari, 2020; Yumhi, 2021). Oleh karena itu, sinergi antara kepemimpinan etis dan pengembangan kompetensi yang terencana menjadi landasan utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat yang mendorong kinerja optimal perawat (Wibowo, 2016; Bagaskara dkk., 2024; Pentury & Usmany, 2023).

Kepuasan kerja merupakan unsur penting yang meningkatkan motivasi dan komitmen perawat untuk mendukung kinerja optimal (Kusumadewi dkk., 2023). Faktor ini sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan etis yang menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan mendukung (Brown dkk., 2005; Robbins & Judge, 2015). Meskipun sebagian besar studi mengonfirmasi pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap kinerja (AlShehhi dkk., 2020; J. Kim dkk., 2025; Liu dkk., 2025), masih terdapat ketidakkonsistenan dalam hasil atau celah penelitian dalam beberapa studi lain (Asmuji, 2023; Kilic dkk., 2024). Selain aspek kepemimpinan, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan jalur karier juga terbukti signifikan dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja perawat (Abidin, 2024; Chamariyah et al., 2023; Rusmiati et al., 2024), meskipun terdapat perbedaan hasil pada beberapa studi tertentu (Panggabean et al., 2023).

Kehadiran kesenjangan penelitian ini, ditambah dengan fenomena penurunan kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah JP Wanane Sorong, yang ditandai dengan rendahnya kepatuhan terhadap SOP dan kepuasan pasien, menjadi dasar urgensi penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan etis, pengembangan



kompetensi, dan kepuasan kerja sebagai solusi untuk kesenjangan kinerja yang terjadi. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan memperkuat peran kepuasan kerja sebagai faktor yang mendorong kinerja perawat secara berkelanjutan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepemimpinan Etis (X1)**

Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai penerapan perilaku normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antarpersonal, serta promosinya kepada pengikut melalui komunikasi dua arah dan pengambilan keputusan (Kamilah dkk., 2023; Hanaysha dkk., 2022). Pemimpin etis memainkan dua peran utama, yaitu sebagai individu yang mematuhi nilai-nilai etis dan sebagai manajer yang menanamkan nilai-nilai tersebut kepada pengikutnya (Hanaysha dkk., 2022). Konsep ini menekankan penggunaan standar moral sebagai dasar tindakan, termasuk mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan di atas keuntungan bisnis semata (Brown dkk., 2005; Amsori & Safwandy, 2024). Ciri-ciri utamanya meliputi kejujuran, keadilan, integritas, altruisme, dan kepedulian terhadap nilai-nilai organisasi (Saputra, 2025; Yuki dalam Rakhma dkk., 2022).

Penerapan kepemimpinan etis dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan pribadi, mulai dari kondisi pekerjaan dan kejelasan peran hingga faktor interpersonal seperti dukungan sosial (Amsori & Safwandy, 2024). Selain itu, pengembangan karier, struktur organisasi yang mengawasi proses pengambilan keputusan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (antarmuka rumah-pekerjaan) juga menentukan efektivitas kepemimpinan tersebut (Brown et al. dalam Amsori & Safwandy, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis adalah proses yang kompleks yang menyelaraskan prinsip-prinsip individu dengan dinamika lingkungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Suraji, 2023; Rahmat & Seswandi, 2023).

Secara operasional, keberhasilan kepemimpinan etis dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu pengolahan yang seimbang atau objektivitas dalam menganalisis data, serta perspektif moral yang memastikan keputusan didasarkan pada standar etika (Khan & Javed dalam Mutinda, 2024). Selain itu, pemimpin harus memiliki sistem penghargaan dan hukuman yang konsisten untuk menjaga moralitas di lingkungan kerja. Akhirnya, kepekaan moral merupakan aspek penting bagi pemimpin untuk peka terhadap implikasi moral dari setiap situasi atau masalah yang dihadapi di organisasi (Khan & Javed dalam Mutinda, 2024).

### **Pengembangan Kompetensi (X2)**

Perkembangan kompetensi adalah proses terencana untuk meningkatkan karakteristik dasar individu, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap, guna mencapai efektivitas kerja (Kunanti dkk., 2022; Deslita dkk., 2023). Proses ini dilaksanakan secara holistik melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja berkelanjutan yang mencakup penguatan keterampilan teknis (hard skills) dan aspek non-teknis seperti etika, integritas, dan komunikasi (Nikotiyanto, 2025; Jufani dkk., 2025). Secara empiris, pengembangan kompetensi telah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan merupakan investasi jangka panjang untuk memastikan sumber daya manusia tetap adaptif, kreatif, dan inovatif di tengah gangguan teknologi dan persaingan global (Cantika & Dwianto, 2025; Sabuhari & Arilaha, 2025).

Tujuan utama pengembangan ini adalah untuk meningkatkan efisiensi kinerja, mempersiapkan promosi jabatan, dan memperkuat motivasi serta loyalitas karyawan (Wibowo, 2016; Jatira dkk., 2025). Berbagai bentuk pengembangan dapat diterapkan, mulai



dari pendidikan formal, pelatihan terstruktur, coaching, mentoring, rotasi jabatan, hingga partisipasi dalam seminar (Ghoni & Andriani, 2024). Efektivitas program ini sangat ditentukan oleh kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi, potensi individu, dukungan manajemen, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, dan adaptasi terhadap teknologi (Hasibuan, 2018; Mokobombang & Natsir, 2024). Sebagai acuan, indikator keberhasilan pengembangan kompetensi dapat dilihat dari peningkatan pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap, dan minat karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab mereka (Anggraenie et al., 2024).

### **Kepuasan Kerja (Z)**

Kepuasan kerja adalah respons emosional dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencerminkan apakah seseorang merasa bahagia dengan tugas yang mereka lakukan (Maha & Herawati, 2022; Wexley & Yukl dalam Mardayanti dkk., 2024). Sikap ini muncul dari evaluasi karyawan terhadap situasi kerja, hubungan interpersonal, imbalan, serta faktor fisik dan psikologis (Hidayati, 2016; Ma'muroh & Mariyono, 2023). Secara teoritis, kepuasan kerja dijelaskan melalui berbagai perspektif seperti Teori Keseimbangan (input-output), Teori Perbedaan (ekspektasi vs. kenyataan), Teori Pemenuhan Kebutuhan, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Ekspektasi (Santika, 2022). Pada dasarnya, kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi nilai, kebutuhan, dan harapan karyawan (Spector dalam Dwiastuty dkk., 2025; Wijaya dkk., 2025).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi aspek psikologis (minat dan ketenangan pikiran), aspek sosial (interaksi dengan rekan kerja/atasan), aspek fisik (lingkungan dan peralatan), serta aspek finansial seperti gaji dan tunjangan (Sutrisno dalam Muliani & Simatupang, 2025). Selain itu, pemenuhan kebutuhan, pencapaian nilai-nilai, keadilan dalam perlakuan, dan budaya organisasi yang harmonis juga merupakan faktor penentu utama (Afandi dalam Ningrum, 2024). Untuk mengukur tingkat kepuasan ini, indikator yang digunakan meliputi karakteristik pekerjaan itu sendiri, gaji yang adil, peluang promosi, kualitas pengawasan oleh atasan, dukungan dari rekan kerja, dan kondisi kerja yang mendukung kenyamanan (Afandi dalam Yuana & Baheri, 2023).

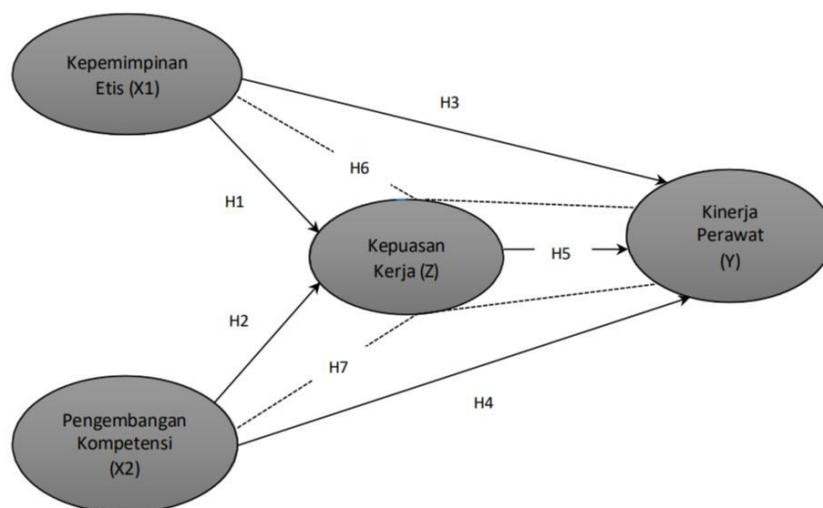
### **Kinerja Perawat (Y)**

Kinerja perawat merupakan cerminan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai melalui penerapan pengetahuan, keterampilan, dan penilaian yang efektif dalam memberikan perawatan keperawatan (Bariah dkk., 2025; Nasirin dkk., 2023). Kinerja ini mencerminkan kompetensi profesional yang mencakup aspek intelektual, teknis, interpersonal, moral, dan tanggung jawab profesional sebagai bagian integral dari layanan kesehatan (Vanchapo, 2021; Mawikere dkk., 2021). Kinerja optimal tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi terlepas dari situasi, tetapi juga menentukan citra institusi kesehatan, yang ditandai dengan kepuasan klien yang tinggi dan pencapaian nol keluhan (Ns dkk., 2024; Pakpahan dkk., 2022).

Penilaian kinerja yang efektif berfungsi untuk meningkatkan pemahaman dan komitmen, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan pengembangan karier (Noviani dkk., 2024). Manfaat dari penilaian ini meliputi peningkatan kinerja individu dan tim, pencapaian aktualisasi diri, serta penyediaan umpan balik untuk pengembangan pribadi (Meheswari, 2023). Selain itu, hasil penilaian membantu rumah sakit mengembangkan program pelatihan yang sesuai, menjadi dasar sistem penghargaan yang adil, dan memperkuat hubungan atasan-bawahan melalui saluran komunikasi dan dialog mengenai perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Nursalam dalam Meheswari, 2023).



Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perawat meliputi faktor pribadi, seperti demografi, kompetensi, dan faktor psikologis (motivasi dan kepuasan kerja), serta faktor organisasi yang mencakup kepemimpinan, sistem kompensasi, sistem pengawasan, dan manajemen karier (Gibson dalam Arifah dkk., 2020). Untuk mengukur tingkat keberhasilan, digunakan indikator kinerja, termasuk jumlah pekerjaan sesuai standar, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, konsistensi kehadiran, dan kemampuan bekerja sama atau berkolaborasi dengan rekan kerja (Bangun, 2017; Octaviani & Alamsyah, 2025). Secara keseluruhan, kinerja yang baik dievaluasi berdasarkan kepuasan pasien, sehingga organisasi perlu memperhatikan kebutuhan karyawan untuk menjaga motivasi kerja (Priianda dkk., 2024; Chamariyah dkk., 2023).



Gambar 1: kerangka penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma positivistik dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antara variabel secara objektif dan sistematis melalui pengukuran standar (Creswell, 2014; Ahyar dkk., 2020). Fokus utama adalah membangun atau menguji model matematis dan hipotesis untuk memahami hubungan antara elemen-elemen dalam suatu fenomena (Ahyar dkk., 2020). Strategi yang diterapkan adalah penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat. Data dikumpulkan melalui metode survei menggunakan kuesioner untuk memperoleh informasi dari sampel responden yang secara luas mewakili dinamika populasi (Ahyar et al., 2020).

### Populasi dan Metode Sampling

Populasi Penelitian dan Sampel Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh 161 perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong (Ahyar dkk., 2020). Mengingat keterbatasan dalam meneliti seluruh anggota kelompok, para peneliti mengambil sampel yang representatif dari populasi.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Penjelasan:

- n = Jumlah Sampel
- N = Jumlah Populasi
- e = Tingkat kesalahan sampling



Metode dan Teknik Sampling Ukuran sampel ditetapkan sebesar 115 responden, dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 5%. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling acak sederhana, di mana sampel dipilih secara acak tanpa memperhatikan strata, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih (Sugiyono, 2020).

### Metode Analisis Data

Metode Analisis PLS-SEM Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 3. Teknik ini dipilih karena fleksibilitasnya dalam menghubungkan teori dengan data melalui analisis jalur variabel laten tanpa memerlukan asumsi distribusi normal multivariat. PLS juga mampu menangani berbagai skala data (kategorikal hingga rasio) dengan ukuran sampel yang relatif kecil (Ahyar dkk., 2020).

Statistik Deskriptif dan Skala Pengukuran Studi ini menggunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran empiris data melalui distribusi frekuensi, kecenderungan pusat (rata-rata), dan simpangan baku (Ahyar dkk., 2020). Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Kategorisasi Skor Untuk menentukan peringkat variabel, perhitungan rata-rata dan rentang skala berikut dilakukan:

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi}{n}$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Ciri-ciri responden dalam studi ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan tertinggi, dan lama bekerja. Ciri-ciri ini diidentifikasi melalui kuesioner yang dikumpulkan dari 115 responden yang merupakan perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong. Hasil analisis ciri-ciri responden ditampilkan di bawah ini:

**Tabel 1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Perempuan	97	84%
2	Laki - Laki	18	16%
Total		115	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

Tabel di atas menunjukkan 115 responden yang merupakan perawat di Rumah Sakit Umum Daerah JP Wanane Sorong, menunjukkan bahwa mayoritas perawat adalah perempuan, yaitu 84% atau 97 perawat dari total jumlah responden yang diperoleh. Sementara itu, sisanya 16% atau 18 perawat adalah laki-laki. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa mayoritas perawat di Rumah Sakit Umum Daerah JP Wanane Sorong adalah perempuan.

**Tabel 2. Karakteristik Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 25 Tahun	0	0%
2	25 - 34 Tahun	39	34%
3	35 - 44 Tahun	47	41%
4	≥ 45 Tahun	29	25%
Total		115	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)



Tabel di atas menunjukkan 115 responden yang merupakan perawat di Rumah Sakit Umum Daerah JP Wanane Sorong, menunjukkan bahwa sebagian besar perawat berusia 35–44 tahun, yang mewakili 41% atau 47 perawat dari total responden. Responden sisanya berusia < 25–34 tahun, yang berjumlah 34% atau 39 perawat, dan  $\geq$  45 tahun, yang berjumlah 25% atau 29 perawat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong berusia 35–44 tahun.

**Tabel 3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	Diploma	34	30%
2	Sarjana	16	14%
3	Profesi Ners	65	57%
Total		115	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

Tabel di atas menunjukkan 115 responden yang merupakan perawat di Rumah Sakit Umum Daerah JP Wanane Sorong, menunjukkan bahwa sebagian besar perawat memiliki pendidikan akhir di bidang Keperawatan, yaitu 57% atau 65 perawat dari total responden. Sisanya memiliki pendidikan akhir berupa Diploma, yaitu 30% atau 34 perawat, dan Sarjana, yaitu 14% atau 16 perawat. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa sebagian besar perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong memiliki tingkat pendidikan akhir sebagai Perawat Profesional.

**Tabel 4. Karakteristik Berdasarkan Lama Masa Kerja**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 1 Tahun	5	4%
2	1 - 5 Tahun	28	24%
3	6 - 10 Tahun	21	18%
4	> 10 Tahun	61	53%
Total		115	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

Tabel di atas menunjukkan 115 responden yang merupakan perawat di Rumah Sakit Umum Daerah JP Wanane Sorong, menunjukkan bahwa sebagian besar perawat telah bekerja lebih dari 10 tahun, yaitu 53% atau 61 perawat dari total jumlah responden. Perawat lainnya telah bekerja kurang dari 1 tahun (4% atau 5 perawat), 1–5 tahun (24% atau 28 perawat), dan 6–10 tahun (18% atau 21 perawat). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong telah bekerja lebih dari 10 tahun.

### Analisis Deskriptif

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif, menggunakan tabulasi kuesioner, bertujuan untuk menilai peringkat dalam setiap aspek variabel penelitian. Penilaian ini dilakukan dengan membandingkan skor aktual dengan skor ideal. Untuk mendapatkan gambaran umum tentang tren jawaban responden, digunakan nilai rata-rata skor jawaban, yang kemudian dibagi ke dalam kategori berdasarkan rentang skor tertentu:



**Tabel 5. Analisis Deskriptif Kepemimpinan Etis (X1)**

Indikator	Item	STS		TS		KS		S		SS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pengolahan yang seimbang	X1.1.1	3	3%	12	10%	37	32%	36	31%	27	23%	3.63
	X1.1.2	3	3%	12	10%	26	23%	46	40%	28	24%	3.73
	X1.1.3	3	3%	10	9%	46	40%	29	25%	27	23%	3.58
<b>Mean Pengolahan yang seimbang</b>												<b>3.65</b>
Perspektif moral	X1.2.1	3	3%	8	7%	31	27%	46	40%	27	23%	3.75
	X1.2.2	2	2%	15	13%	29	25%	40	35%	29	25%	3.69
	X1.2.3	1	1%	10	9%	27	23%	48	42%	29	25%	3.82
<b>Mean Perspektif moral</b>												<b>3.75</b>
Penghargaan dan hukuman	X1.3.1	7	6%	19	17%	36	31%	21	18%	32	28%	3.45
	X1.3.2	2	2%	13	11%	28	24%	40	35%	32	28%	3.76
	X1.3.3	1	1%	8	7%	31	27%	42	37%	33	29%	3.85
<b>Mean Penghargaan dan hukuman</b>												<b>3.69</b>
Sensitivitas moral	X1.4.1	7	6%	15	13%	37	32%	30	26%	26	23%	3.46
	X1.4.2	3	3%	18	16%	39	34%	31	27%	24	21%	3.48
	X1.4.3	3	3%	12	10%	42	37%	33	29%	25	22%	3.57
<b>Mean Sensitivitas moral</b>												<b>3.50</b>
<b>Grand Mean Kepemimpinan Etis</b>												<b>3.65</b>
<b>Min</b>												<b>1.83</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

Secara keseluruhan, dimensi kepemimpinan etis, yang meliputi pemrosesan yang seimbang, perspektif moral, imbalan dan hukuman, serta kepekaan moral, menunjukkan penerapan yang baik di lapangan. Namun, organisasi disarankan untuk lebih memperhatikan peningkatan kepekaan moral para pemimpin dan penguatan sistem imbalan untuk perilaku etis yang dilakukan oleh perawat. Dengan demikian, keseimbangan antara nilai-nilai moral, empati, dan keadilan dalam kepemimpinan dapat diwujudkan secara lebih komprehensif dan berkelanjutan.

**Tabel 6. Analisis Deskriptif Pengembangan Kompetensi (X2)**

Indikator	Item	STS		TS		KS		S		SS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pengetahuan	X2.1.1	1	1%	1	1%	17	15%	51	44%	45	39%	4.20
	X2.1.2	1	1%	2	2%	12	10%	50	43%	50	43%	4.27
<b>Mean Pengetahuan</b>												<b>4.23</b>
Pemahaman	X2.2.1	1	1%	1	1%	22	19%	50	43%	41	36%	4.12
	X2.2.2	1	1%	2	2%	17	15%	49	43%	46	40%	4.19
<b>Mean Pemahaman</b>												<b>4.16</b>
Keterampilan	X2.3.1	1	1%	1	1%	17	15%	52	45%	44	38%	4.19
	X2.3.2	1	1%	3	3%	16	14%	55	48%	40	35%	4.13
<b>Mean Keterampilan</b>												<b>4.16</b>
	X2.4.1	1	1%	1	1%	8	7%	59	51%	46	40%	4.29



<b>Sikap</b>	X2.4.2	0	0%	0	0%	10	9%	60	52%	45	39%	4.30
<b>Mean Sikap</b>												<b>4.30</b>
<b>Minat</b>	X2.5.1	1	1%	1	1%	19	17%	50	43%	44	38%	4.17
	X2.5.2	1	1%	1	1%	14	12%	58	50%	41	36%	4.19
<b>Mean Minat</b>												<b>4.18</b>
<b>Grand Mean Pengembangan Kompetensi</b>												<b>4.21</b>
<b>Min</b>												<b>1.40</b>
<b>Max</b>												<b>5.00</b>
<b>Standar Deviasi</b>												<b>0.66</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

Hasil analisis tingkat item menunjukkan bahwa skor rata-rata tertinggi terdapat pada item X2.4.2 (kesiapan mental untuk menghadapi tantangan) dengan nilai 4.30, yang menggambarkan kesiapan perawat dalam mengatasi tantangan kerja. Sebaliknya, skor rata-rata terendah ditemukan pada item X2.3.2 (menunjukkan keterampilan teknis yang diperlukan) dengan nilai 4.13, yang menunjukkan bahwa meskipun keterampilan teknis secara umum baik, masih ada perasaan bahwa keterampilan teknis dapat ditingkatkan lebih lanjut.

Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong telah menunjukkan hasil yang sangat baik. Namun, organisasi disarankan untuk lebih memperhatikan peningkatan keterampilan teknis perawat dan memperkuat sistem pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang lebih spesifik di bidang keperawatan. Dengan demikian, kompetensi perawat dapat ditingkatkan lebih lanjut dan kualitas layanan dapat dipertahankan.

**Tabel 7. Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja (Z)**

Indikator	Item	STS		TS		KS		S		SS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Pekerjaan</b>	Z1.1	1	1%	7	6%	24	21%	38	33%	45	39%	4.03
	Z1.2	1	1%	4	3%	28	24%	36	31%	46	40%	4.06
<b>Mean Pekerjaan</b>												<b>4.05</b>
<b>Upah</b>	Z2.1	17	15%	23	20%	32	28%	29	25%	14	12%	3.00
	Z2.2	15	13%	20	17%	45	39%	24	21%	11	10%	2.97
<b>Mean Upah</b>												<b>2.98</b>
<b>Promosi</b>	Z3.1	1	1%	20	17%	34	30%	31	27%	29	25%	3.58
	Z3.2	7	6%	15	13%	37	32%	38	33%	18	16%	3.39
<b>Mean Promosi</b>												<b>3.49</b>
<b>Pengawas</b>	Z4.1	2	2%	11	10%	38	33%	42	37%	22	19%	3.62
	Z4.2	2	2%	5	4%	37	32%	46	40%	25	22%	3.76
<b>Rekan Kerja</b>	Z5.1	2	2%	5	4%	3	26	4	35	3	33	3.93
	Z5.2	0	0%	6	5%	2	23	4	41	3	30	3.97
<b>Mean Rekan Kerja</b>												<b>3.69</b>



Kondisi Kerja	Z6.1	6	5%	16	14%	42	37%	32	28%	19	17%	3.37
	Z6.2	21	18%	26	23%	34	30%	21	18%	13	11%	2.82
Mean Kondisi Kerja												3.09
Grand Mean Kepuasan Kerja												3.54
Min												1.67
Max												5.00
Standar Deviasi												0.78
Mean Kondisi Kerja												3.09

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

Hasil analisis tingkat item menunjukkan bahwa skor rata-rata tertinggi terdapat pada item Z5.2 (kerja sama dengan rekan kerja) dengan nilai 3.97, yang menggambarkan hubungan yang baik di antara perawat sesama. Sebaliknya, skor rata-rata terendah ditemukan pada item Z6.2 (fasilitas kerja dan keselamatan), dengan nilai 2.82, yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap fasilitas yang disediakan di rumah sakit.

Secara keseluruhan, tingkat kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong berada pada level yang cukup baik. Namun, perlu lebih banyak perhatian untuk meningkatkan kondisi kerja, terutama terkait fasilitas yang lebih memadai dan keselamatan kerja untuk mendukung tugas-tugas perawat. Peningkatan kondisi kerja ini akan membantu meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

**Tabel 8. Analisis Deskriptif Kinerja Perawat (Y)**

Indikator	Item	STS		TS		KS		S		SS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kuantitas Kerja	Y1.1	3	3%	7	6%	22	19%	54	47%	29	25%	3.86
	Y1.2	3	3%	6	5%	26	23%	52	45%	28	24%	3.83
Mean Kuantitas Kerja												3.85
Kualitas Kerja	Y2.1	6	5%	5	4%	29	25%	47	41%	28	24%	3.75
	Y2.2	1	1%	0	0%	26	23%	50	43%	38	33%	4.08
Mean Kualitas Kerja												3.91
Ketepatan Waktu	Y3.1	3	3%	3	3%	28	24%	47	41%	34	30%	3.92
	Y3.2	3	3%	0	0%	28	24%	50	43%	34	30%	3.97
Mean Ketepatan Waktu												3.95
Kehadiran	Y4.1	2	2%	0	0%	22	19%	54	47%	37	32%	4.08
	Y4.2	4	3%	1	1%	20	17%	56	49%	34	30%	4.00
Mean Kehadiran												4.04
Kemampuan Kerjasama	Y5.1	0	0%	1	1%	16	14%	55	48%	43	37%	4.22
	Y5.2	0	0%	0	0%	23	20%	54	47%	38	33%	4.13
Mean Kemampuan Kerja												4.17
Grand Mean Kinerja Perawat												3.98
Min												1.80
Max												5.00
Standar Deviasi												0.70

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

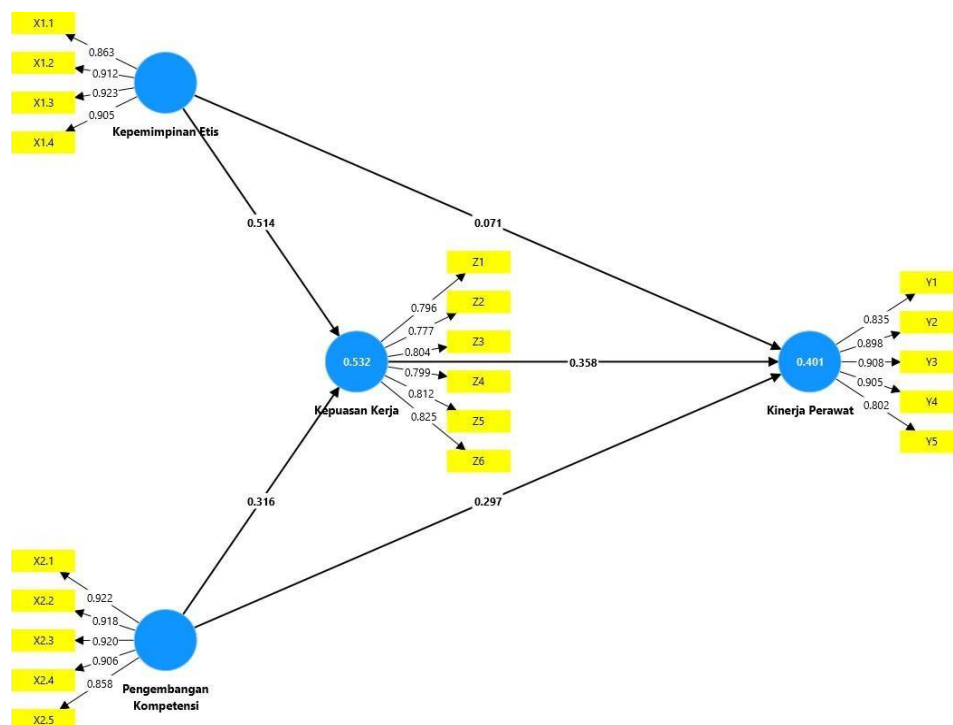


Hasil analisis tingkat item menunjukkan bahwa skor rata-rata tertinggi terdapat pada item Y5.1 (kemampuan kerja tim) dengan nilai 4.22, yang menunjukkan kerja tim yang sangat baik di antara perawat. Sebaliknya, skor rata-rata terendah ditemukan pada item Y2.1 (hasil kerja sesuai dengan standar kualitas) dengan nilai 3,75, yang menunjukkan bahwa meskipun kualitas kerja secara keseluruhan baik, masih ada perasaan bahwa standar kualitas kerja perlu ditingkatkan.

Secara keseluruhan, kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong berada pada tingkat yang baik. Namun, perlu lebih diperhatikan peningkatan kuantitas pekerjaan, terutama dalam menyelesaikan tugas sesuai target, serta memperkuat konsistensi dalam memenuhi standar kualitas pekerjaan perawat.

### Hasil Penelitian

Evaluasi model eksternal dilakukan dengan mempertimbangkan empat kriteria pengukuran model eksternal, yaitu Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, Keandalan Komposit, dan Cronbach Alpha. Rincian model penelitian ini ditampilkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2: Outer Model

Validitas konvergen juga dapat dilihat melalui hasil rata-rata varians yang diekstraksi (AVE), dengan syarat nilai AVE > 0,50. Berikut adalah nilai AVE dalam studi ini:

Tabel 9. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Etis	0,812
Pengembangan Kompetensi	0,819
Kepuasan Kerja	0,644
Kinerja Perawat	0,758

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)



Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua variabel penelitian telah mencapai nilai standar AVE di atas 0,5 ( $AVE > 0,5$ ). Variabel kepemimpinan etis (X1) memiliki AVE sebesar 0,812, variabel pengembangan kompetensi (X2) memiliki AVE sebesar 0,819, variabel kepuasan kerja (Z) memiliki AVE sebesar 0,644, dan variabel kinerja perawat (Y) memiliki AVE sebesar 0,758. Mengingat nilai AVE untuk setiap variabel, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan nilai AVE melebihi 0,5. Oleh karena itu, setiap variabel menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

**Tabel 10. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

Variabel	Kepemimpinan Etis	Kepuasan Kerja	Kinerja Perawat	Pengembangan Kompetensi
Kepemimpinan Etis				
Kepuasan Kerja	0.743			
Kinerja Perawat	0.497	0.624		
Pengembangan Kompetensi	0.552	0.614	0.574	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas yang menunjukkan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) antara variabel, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki validitas diskriminatif yang baik. Setiap nilai HTMT antara konstruksi variabel berada di bawah 0,9, yang merupakan ambang batas yang umum digunakan untuk menilai diskriminasi konstruksi.

**Tabel 11. Hasil Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
H1	Kepemimpinan Etis □ Kepuasan Kerja	0,514	5,464	0,000	Diterima
H2	Pengembangan Kompetensi □ Kepuasan Kerja	0,316	4,036	0,000	Diterima
H3	Kepemimpinan Etis □ Kinerja Perawat	0,071	0,697	0,486	Ditolak
H4	Pengembangan Kompetensi □ Kinerja Perawat	0,297	2,096	0,036	Diterima
H5	Kepuasan Kerja □ Kinerja Perawat	0,358	3,612	0,000	Diterima
H6	Kepemimpinan Etis □ Kepuasan Kerja □ Kinerja Perawat	0,184	3,029	0,002	Diterima
H7	Pengembangan Kompetensi □ Kepuasan Kerja □ Kinerja Perawat	0,113	2,473	0,013	Diterima

Sumber: Data Primer yang Diolah (2026)

## Pembahasan

### Kepemimpinan Etis Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong. Temuan ini mengonfirmasi bahwa penerapan prinsip-prinsip kejujuran, keadilan, integritas, dan empati oleh pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang bermartabat dan rasa keamanan psikologis bagi perawat (Shakeel dkk., 2019; Brown dkk.,



2005). Secara praktis, perawat merasa ada transparansi dalam pengambilan keputusan, kejelasan peran, dan komunikasi dua arah yang terbuka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja mereka (Ouakouak & Zaitouni, 2020; Hanaysha et al., 2022).

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan teori Locke (1976), yang menyatakan bahwa hubungan positif dengan atasan merupakan faktor kunci dalam kepuasan kerja, serta teori Brown dkk. (2005) mengenai pentingnya nilai-nilai etis dalam membangun kepercayaan di antara bawahan. Data deskriptif mendukung temuan ini melalui skor tinggi pada indikator hubungan dengan atasan dan situasi kerja, di mana sebagian besar responden merasa bahwa aspirasi mereka didengar. Temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya oleh Özden dkk. (2019) dan Sari dkk. (2024), sambil menekankan asumsi para peneliti bahwa kepemimpinan yang transparan dan empati secara efektif mengurangi ketegangan di tempat kerja dan meningkatkan rasa kepemilikan perawat terhadap organisasi.

### **Pengembangan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis kedua membuktikan bahwa pengembangan kompetensi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar kesempatan perawat untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, pendidikan, dan bimbingan, semakin tinggi kepuasan kerja mereka. Hal ini didasarkan pada perasaan dihargai oleh organisasi dan peningkatan kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Spencer & Spencer, 1993; Sedarmayanti, 2018).

Di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong, program pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui workshop rutin, program coaching, dan mentoring yang relevan dengan kemajuan teknologi kesehatan. Data deskriptif mendukung hal ini dengan skor indikator rata-rata yang tinggi, di mana perawat menunjukkan antusiasme besar terhadap kegiatan peningkatan keterampilan. Ketersediaan kesempatan belajar ini sejalan dengan teori kepuasan kerja Locke (1976), yang menyatakan bahwa kesempatan untuk pertumbuhan profesional merupakan faktor kunci dalam memicu perasaan positif terhadap pekerjaan.

Secara akademis, temuan ini memperkuat penelitian Choi dkk. (2022), Yumhi (2021), dan Sari dkk. (2024), yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan memiliki dampak linier terhadap kepuasan mereka. Meskipun terdapat perbedaan hasil dengan studi Hili & Hehanussa (2023) akibat faktor konteks organisasi, para peneliti berasumsi bahwa efektivitas pengembangan kompetensi di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane sangat bergantung pada dukungan manajemen dan budaya pembelajaran berkelanjutan. Perawat yang merasa lebih kompeten secara teknis dan interpersonal terbukti lebih siap memberikan layanan terbaik dan merasa lebih puas dengan profesi mereka.

### **Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Perawat**

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong. Temuan ini menyebabkan penolakan terhadap hipotesis ketiga, menunjukkan bahwa meskipun prinsip-prinsip kejujuran, keadilan, dan transparansi telah diterapkan oleh atasan, hal ini tidak secara langsung meningkatkan kinerja perawat. Berdasarkan analisis deskriptif, indikator kinerja seperti kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar dan keterampilan teknis sebenarnya mendapatkan skor yang lebih rendah dibandingkan dengan skor kepemimpinan etis. Hal ini menunjukkan bahwa hambatan praktis lebih dominan daripada pengaruh gaya kepemimpinan saja (Asmuji, 2023; Brown et al., 2005).

Kondisi ini dijelaskan oleh adanya faktor eksternal yang memiliki pengaruh lebih besar



terhadap kinerja, seperti beban kerja yang tinggi, sumber daya medis yang terbatas, dan lingkungan rumah sakit yang stres (Afandi, 2018). Meskipun pemimpin menciptakan iklim kerja yang adil dan etis, perawat tetap menghadapi hambatan dalam efektivitas operasional jika tidak didukung oleh pelatihan yang memadai dan fasilitas yang stabil. Temuan ini sejalan dengan studi Asmuji (2023), yang menegaskan bahwa kepemimpinan etis memainkan peran yang lebih besar dalam menciptakan iklim kerja, sementara kinerja lebih bergantung pada desain pekerjaan dan manajemen stres. Para peneliti berasumsi bahwa tantangan harian yang berat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane mengurangi dampak langsung kepemimpinan etis terhadap pencapaian standar klinis bagi perawat.

### **Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Perawat**

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong. Temuan ini mengonfirmasi bahwa program pelatihan terencana, pembimbingan, dan pengalaman kerja meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan sikap profesional perawat (Spencer & Spencer, 1993; Sedarmayanti, 2018). Data deskriptif mendukung hasil ini dengan skor rata-rata tinggi pada indikator antusiasme terhadap pelatihan, menunjukkan bahwa perawat merasa lebih siap, percaya diri, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas klinis dan non-teknis seperti komunikasi dan manajemen stres (Rivaldo & Ratnasari, 2020).

Secara teoritis, hasil-hasil ini sejalan dengan teori Locke (1976), yang menyatakan bahwa peluang pengembangan meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi. Temuan ini juga memperkuat penelitian Choi dkk. (2022) dan Rusmiati dkk. (2024) mengenai kontribusi signifikan kompetensi dalam kemampuan menangani situasi klinis yang kompleks. Meskipun terdapat perbedaan dengan studi Panggabean dkk. (2023), para peneliti berasumsi bahwa relevansi dan keberlanjutan program pengembangan di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane merupakan faktor penentu utama. Peningkatan kapasitas ini tidak hanya meningkatkan kinerja teknis tetapi juga kualitas layanan keperawatan secara keseluruhan karena perawat menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pasien.

### **Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat**

Hasil uji hipotesis kelima membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti hubungan dengan atasan, pengakuan, dan kondisi kerja, merupakan faktor utama yang mendorong perawat untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah berpotensi mengurangi antusiasme dan keterlibatan perawat dalam memberikan perawatan keperawatan (Afandi, 2018; Sutrisno, 2019).

Secara akademis, temuan ini memperkuat penelitian Ibrahim dkk. (2021) dan Kim dkk. (2022), yang menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor utama dalam kinerja layanan yang optimal. Meskipun terdapat ketidaksesuaian dengan penelitian Rahmawati & Irwana (2020) akibat perbedaan konteks organisasi, studi ini menegaskan bahwa komitmen dan motivasi perawat sangat bergantung pada lingkungan kerja yang mendukung. Para peneliti menyimpulkan bahwa memperkuat aspek kepuasan kerja merupakan investasi strategis bagi rumah sakit untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam perawatan keperawatan.

### **Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Perawat Dimediasi oleh Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis keenam membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja perawat di Rumah Sakit Umum



Regional JP Wanane Sorong. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak secara langsung mempengaruhi kinerja secara instan, tetapi bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Prinsip-prinsip moralitas, keadilan, dan transparansi yang diterapkan oleh pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang kemudian memicu perawat untuk bekerja dengan sebaik-baiknya (Brown et al., 2005; Ouakouak & Zaitouni, 2020).

Dalam praktiknya, perawat yang merasa diperlakukan adil dan dihargai oleh atasan mereka mengalami peningkatan kepuasan, yang mengarah pada tanggung jawab yang lebih besar dan efisiensi kerja. Data deskriptif mendukung hal ini melalui skor tinggi pada indikator keadilan dalam pengambilan keputusan dan pengakuan dari pemimpin. Sesuai dengan teori mediasi Baron dan Kenny (1986), kepuasan kerja berfungsi sebagai saluran motivasi yang memperkuat hubungan antara perilaku etis manajer dan pencapaian standar klinis oleh perawat di rumah sakit.

Secara akademis, temuan ini memperkuat penelitian Sari dkk. (2024), Shafique dkk. (2018), dan Shakeel dkk. (2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis merupakan landasan iklim kerja yang sehat yang meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Meskipun terdapat ketidaksesuaian dengan studi Rahmawati & Irwana (2020) akibat perbedaan konteks, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel kunci. Para peneliti menyimpulkan bahwa meskipun faktor eksternal seperti fasilitas masih berperan, sinergi antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja tetap menjadi faktor dominan dalam mengoptimalkan kinerja perawat.

### **Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Perawat Dimediasi oleh Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis ketujuh membuktikan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong. Temuan ini menjelaskan bahwa program pelatihan rutin, baik teknis maupun non-teknis, meningkatkan kepercayaan diri dan rasa apresiasi perawat, yang kemudian memicu kepuasan kerja. Kepuasan inilah yang mendorong perawat untuk berkinerja lebih baik dalam hal kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja tim (Spencer & Spencer, 1993; Sedarmayanti, 2018).

Data deskriptif mendukung peran mediasi ini, di mana antusiasme tinggi perawat dalam mengikuti pelatihan konsisten dengan peningkatan kompetensi dan kepuasan yang dirasakan. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan teori Locke (1976) mengenai pemenuhan kebutuhan pengembangan diri sebagai sumber kepuasan yang meningkatkan motivasi intrinsik. Temuan ini juga memperkuat studi oleh Bagaskara dkk. (2024) dan Pentury & Usmany (2023), yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi paling efektif dalam meningkatkan kinerja ketika menciptakan kepuasan kerja. Para peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan yang relevan dan direncanakan dengan baik di Rumah Sakit Umum Regional JP Wanane Sorong berhasil membangun kapasitas profesional dan kesejahteraan emosional perawat untuk perawatan pasien yang optimal.

### **Kesimpulan dan Saran**

Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis dan pengembangan kompetensi merupakan faktor kunci yang secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja perawat. Kepemimpinan yang mengutamakan kejujuran, keadilan, dan integritas menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sementara penyediaan kesempatan untuk pengembangan keterampilan teknis dan non-teknis membuat perawat merasa lebih dihargai dan percaya diri



dalam melaksanakan tugas mereka. Selain itu, ditemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik perawat, yang secara langsung berdampak positif pada kualitas dan kuantitas kinerja mereka.

Meskipun kepemimpinan etis tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perawat akibat faktor eksternal seperti beban kerja dan fasilitas rumah sakit, pengaruhnya menjadi positif secara signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan program pengembangan kompetensi yang terstruktur akan jauh lebih efektif dalam meningkatkan kinerja klinis jika mampu membangun kepuasan kerja terlebih dahulu. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan krusial yang mengarahkan dampak positif kualitas kepemimpinan dan peningkatan kapasitas perawat menuju pencapaian standar layanan kesehatan yang optimal.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat model hubungan antara kepemimpinan etis, pengembangan kompetensi, dan kinerja perawat dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai elemen penghubung yang krusial. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang didasarkan pada nilai-nilai kejujuran dan keadilan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memotivasi perawat untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, peningkatan kompetensi teknis dan non-teknis telah terbukti menjadi prasyarat penting bagi rumah sakit dalam upaya mereka untuk terus meningkatkan kualitas layanan kesehatan.

Secara praktis, hasil ini memberikan panduan bagi manajemen rumah sakit untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang transparan dan jujur guna menciptakan rasa apresiasi di kalangan staf. Manajemen perlu merancang program pengembangan SDM yang holistik, yang mencakup pelatihan klinis serta keterampilan interpersonal seperti manajemen stres dan komunikasi. Selain itu, optimalisasi kinerja harus dicapai melalui pengelolaan faktor kesejahteraan, seperti memberikan penghargaan yang sesuai dan menyeimbangkan beban kerja. Dengan secara rutin mengevaluasi aspek kepuasan kerja dan pengembangan diri, rumah sakit dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan responsif terhadap kebutuhan perawat maupun pasien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)* (P. Andi (ed.)). Abdullah, R. P. I. (2017). *Pengaruh kinerja perawat terhadap kepuasan pasien di Rumah Sakit Husada Jakarta*. *Jurnal Keperawatan*, 7(1), 1-10.
- AlShehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B. A., & Salloum, S. A. (2020, September). The impact of ethical leadership on employees performance: A systematic review. In *International conference on advanced intelligent systems and informatics* (pp. 417-426). Cham: Springer International Publishing.
- Amsori, I., & Safwandy, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Guru dan Kepuasan Guru di MTs Al-Hidayah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 6(1), 55-65.
- Anggraenie, R., Dwiatmadja, C., & Santoso, D. (2024). Pengaruh Kompetensi, Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(1).
- Arifah, M., Safrizal, H. B. A., & Fathor, A. S. (2020). Disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja perawat melalui motivasi sebagai variabel intervening. *MBR (Management and Business Review)*, 4(2), 88-98.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian* (R. Cipta (ed.)).
- Asmuji, A. (2023). Model Gaya Kepemimpinan dan Job Design yang Dapat Mempengaruhi Motivasi dan Kinerja Perawat Pelaksana dalam Memberikan Asuhan Keperawatan di



- Rumah Sakit Tipe C di Kabupaten Jember. *The Indonesian Journal of Health Science*, 15(2), 129-137.
- Bagaskara, D., Wulur, F. C., Nurdin, A., Auliyani, W., & Sikki, N. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus Di UPT Puskesmas Babulu. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(2), 41-52.
- Bariah, T. K., Sumijatun, S., & Herawani, H. (2025). Analisis Pengaruh Beban Kerja, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RS Karya Medika I Cikarang Tahun 2024. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*, 9(1), 95-105.
- Bello, S. M. (2012). *Impact of ethical leadership on employee job performance*. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-239.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chaerani, Aura, Adya Hermawati, and Survival Survival. "Pendekatan Quality Of Work Life Sebagai Strategi Intention To Stay Dengan Penguatan Komitmen Organisasi." *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* 4, no. 2 (2025): 1774-1781.
- Chamariyah, C., Hartono, Z., & Budiarto, W. (2023). Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Perawat Dalam Pencapaian Pelayanan Kesehatan Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat Puskemas Kowel Kabupaten Pamekasan). *Journal of Management and Creative Business*, 1(4), 163-180.
- Chamariyah, C., Hartono, Z., & Budiarto, W. (2023). Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Perawat Dalam Pencapaian Pelayanan Kesehatan Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat Puskemas Kowel Kabupaten Pamekasan). *Journal of Management and Creative Business*, 1(4), 163-180.
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. A., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79-98.
- Hermawati, Adya, et al. "Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Berbasis Implementasi Kompetensi dan Komunikasi Organisasi." *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)* 5.2 (2022): 2199-2209.
- Hermawati, Adya. "Transglobal leadership approach to sustainable tourism competitiveness at tourism sector-engaged MSMEs through integrated human resource performance and responsible marketing." *International Journal of Tourism Cities* 6.4 (2020): 863-883.
- Hermawati, A., Sembhodo, A. T., Fatmawati, E., Fettry, S., & Wibowo, T. S. (2024). Enhancing Growth in Tourism SMEs: A Decision-Making Framework Utilizing the Analytic Hierarchy Process. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(3).
- Hili, P., & Hehanussa, F. A. (2023). Kompetensi Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja. *HIPOTESA-Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 17(2), 23-39.
- Huda, S. N., & Sitorus, G. (2022). Pengaruh Resiliensi Dan Kebahagiaan Terhadap Kinerja Perawat Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Pondok Indah. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 25-31.
- Ibrahim, G., Söyük, S., & ÖZSARI, S. H. (2021). Effects of job satisfaction, affective commitment, and organizational support on job performance and turnover intention in healthcare workers. *Archives of Health Science and Research*, 8(2), 89-95.
- Ilyas, Y. (2002). *Kinerja: Teori, penilaian dan penelitian*. Depok: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI.



- Ismanto, I., Kumalasari, F., & Febrianti, F. F. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Rs. Antam Pomalaa). *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 82-94.
- Jang, Y., & Oh, Y. (2019). Impact of ethical factors on job satisfaction among Korean nurses. *Nursing ethics*, 26(4), 1186-1198.
- Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). Ethical leadership: Literature study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655-680.
- Kusumadewi, N., Razak, A., & Mukhlis, N. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji Makassar. *Journal of Muslim Community Health*, 4(3), 222-239. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i3.1232>
- Liu, X., He, F., Tian, T., Guo, F., Zhang, J., & Zhong, Y. (2025). Ethical leadership and nurses' job performance: the mediating role of self-compassion. *Frontiers in Public Health*, 12, 1535065.
- Maha, A. K. K., & Herawati, J. (2022). Analisis Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan Di Pt Natural Nusantara (Nasa) Yogyakarta. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 16(1), 212- 222.
- Maheswari, A. E. I. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap kinerja Perawat Di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya Tahun 2023* (Doctoral dissertation, STIKES Yayasan RS Dr. Soetomo Surabaya).
- Ma'muroh, S., & Mariyono, J. (2023). Pengaruh iklim organisasi, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 15(2), 266-287.
- Mardayanti, A., Samsu, M. P. I., & Badarussyamsi, S. A. (2024). Penghargaan Mewujudkan Kepuasan Kerja Guru. *Semesta Aksara*
- Mawikere, Y., Manampiring, A. E., & Toar, J. M. (2021). Hubungan beban kerja perawat dengan tingkat kepuasan pasien dalam pemberian asuhan keperawatan di Ruang Rawat Inap RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Keperawatan*, 9(1), 71-77.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi: Tinjauan pada industri jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606-618.
- Muliani, I. D. A. A. O., & Simatupang, F. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada PT. Tiki Jalur Nugraha Eka Kurir Denpasar. *Journal of Management Science Innovation and Defense*, 2(2), 18-24.
- Mutinda, L. K. (2024). *Ethical Leadership And Employee Job Satisfaction In Architectural Firms, In Nairobi County, Kenya* (Doctoral dissertation, Strathmore University).
- Nasirin, N., Supriadi, S., & Hilda, H. (2023). Hubungan Kompetensi Tenaga Keperawatan Dengan Kinerja Perawat DI IGD RSD Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. *Aspiration of Health Journal*, 1(1), 80-89.
- Nikotiyanto Dwi Cahyono, M. M. (2025). *Perilaku Organisasi: Strategi Pengembangan dan Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Ningrum, A. W. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada CV. Sumber Bangunan Kebumen)* (Doctoral dissertation, Universitas Putra Bangsa).
- Noviani, R. W. H., Handayani, T., Sihura, S. S. G., Lannasari, L., Wati, N. M. N., Rachmah, R., ... & Mahdarsari, M. (2024). *Buku Ajar Manajemen Keperawatan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja



- Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 6(1), 81-93.
- Özden, D., Arslan, G. G., Ertuğrul, B., & Karakaya, S. (2019). The effect of nurses' ethical leadership and ethical climate perceptions on job satisfaction. *Nursing ethics*, 26(4), 1211-1225.
- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. (2018). Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan, dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 5(2), 117-128.
- Pratama, F. P., & Rini, H. P. (2025). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 17(3), 1039-1052.  
<https://doi.org/10.24905/permana.v17i3.1058>
- Priilianda, R. D., Herman, P. W., & Herliza, M. (2024). Hubungan Beban Kerja Dengan Kinerja Perawat Rawat Inap Di Rsi Ibnu Sina Simpang Empat Tahun 2023. *Journal of Public Administration and Management Studies*, 2(1), 27-33.
- Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors In Employees Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(3), 151-162.
- Rahmawati, M., & Irwana, I. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Dukungan Sosial Terhadap Kinerja Perawat Di Puskesmas Sebatik. *Jurnal ekonomika*, 11(2), 1-14.
- Sabuhari, R., & Arilaha, M. A. (2025). *Fleksibilitas dan kompetensi sumber daya manusia sebagai pendorong kinerja karyawan*. Kamiya Jaya Aquatic.
- Sampe, N. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Bank BRI Cabang Panakkukang Makassar)* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Santika, N. I. D. (2022). Komitmen Perjanjian Kerja Laut (PKL) Terhadap Kepuasan Kerja Awak Kapal Pt Gnm Shipping Marindo.
- Saputra, Y. I. (2025). Peran Kepemimpinan Etis dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *JHIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 1690- 1697.
- Sari, L. O., Kumbara, V. B., & Mulyadi, O. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pt. Transco Energi Utama Inderapura. *Jurnal Bisnis Digital*, 2(1), 36-53.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Seno, S., Magito, M., & Perkasa, D. H. (2023). The Influence of Career Development, Competence and Work Conflict on Job Satisfaction. *Talent: Journal of Economics and Business*, 1(01), 14-22.
- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87.
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Suci, F. E., Karyatun, S., & Digidowiseiso, K. (2023). The Effect of Job Placement, Competency, Career Development, and Motivation on Employee Job Satisfaction at Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(5), 810-821.



- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta.
- Suraji, R. (2023). Nilai-nilai religius dalam kepemimpinan dan praktik manajemen: Perspektif multibudaya. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik (JUMATI)*, 1(4), 620-628.
- Suriana. 2014. *Analisis Kinerja Perawat (Studi Ruang di Rumah Sakit Umum Daerah Tanjung Uban Provinsi Kepulauan Riau)*. Program Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Susilowati, Y., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat The Effect Of Competency, Communication, Organizational Culture And Training On Nurse Performance. *Dimensi*, 9(3), 397-411.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yumhi, Y. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 8(2).