

# PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh:

<sup>1</sup>Meidina Putri Hutami, <sup>2</sup>FX.Suwarto

<sup>1,2</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul  
Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kupa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat,  
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510

e-mail: meidinap@student.esaunggul.ac.id<sup>1</sup>, fx.suwarto@esaunggul.com<sup>2</sup>

---

## ABSTRACT

*Performance monitoring in hospitals is crucial, as they provide essential public health services. Hospitals must thoroughly evaluate clinical pathway quality to ensure an effective and efficient system. This study aims to analyze the effects of work environment, transformational leadership, and motivation on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, among nurses and midwives in private hospitals in the Jabodetabek area. A quantitative approach was used, with questionnaires distributed to 210 respondents. Data were analyzed using path analysis with Smart PLS 4.0 software and the Structural Equation Model (SEM) method to examine direct and indirect relationships among variables. The results showed that work environment, transformational leadership, and motivation have a positive and significant effect on employee performance. These findings highlight that job satisfaction plays a key role in strengthening the relationship between work environment, transformational leadership, and motivation with performance. The managerial implications emphasize the importance of creating a supportive work environment, developing transformational leadership, and enhancing employee motivation to improve job satisfaction and performance. This study also contributes theoretically by providing empirical evidence on the mediating role of job satisfaction in the healthcare sector, especially in private hospitals.*

**Keywords:** *Work Environment, Transformational Leadership, Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, Mediation.*

---

## ABSTRAK

Pengawasan kinerja di rumah sakit tidak dapat diabaikan, karena merupakan penyediaan layanan kesehatan masyarakat dasar. Rumah sakit wajib mengevaluasi kualitas jalur klinis secara komprehensif guna menjamin sistem yang benar-benar efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Perawat dan Bidan di rumah sakit swasta wilayah Jabodetabek. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada 210 responden. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan software SmartPLS 4.0 untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel dengan metode *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan

transformatif, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan kepuasan kerja memainkan peran krusial dalam memperkuat hubungan antara lingkungan kerja, kepemimpinan transformatif, dan motivasi dengan kinerja karyawan. Implikasi manajerial dari penelitian ini menekankan pentingnya lingkungan kerja yang kondusif, mengembangkan kepemimpinan transformatif, dan meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkuat bukti empiris tentang peran mediasi kepuasan kerja dalam konteks sektor kesehatan, khususnya rumah sakit swasta.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformatif, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Mediasi.

---

## PENDAHULUAN

Pengawasan kinerja di rumah sakit tidak dapat diabaikan, karena merupakan penyediaan layanan kesehatan masyarakat dasar. Serta pemberian layanan pasien yang berkualitas memerlukan sikap terhadap praktik, pengetahuan, dan keterampilan (Hou et al., 2020). Rumah sakit harus menilai kinerjanya secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pasien yang terus meningkat. Mereka perlu memprioritaskan dimensi berpusat pada pasien, efektivitas, efisiensi, dan keselamatan, dengan penekanan khusus pada efektivitas dan efisiensi. Rumah sakit wajib mengevaluasi kualitas jalur klinis secara komprehensif guna menjamin sistem yang benar-benar efektif dan efisien. Namun saat ini, mereka masih kurang menyadari dan kurang proaktif dalam mengukur kinerja simpul jaringan. Para pengelola rumah sakit harus mengklasifikasikan dan mensistematisasikan teknik pengukuran kinerja di semua level organisasi, regional/nasional, bahkan internasional untuk menyediakan perawatan berkualitas tinggi. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) pada tahun 2006 merumuskan karakteristik tambahan pelayanan kesehatan. Mereka menetapkan bahwa pelayanan kesehatan harus memenuhi delapan kriteria: aman, efektif, berpusat pada pasien, tepat waktu, efisien, adil, dapat diterima, dan mudah diakses. WHO juga mengidentifikasi tiga dimensi inti yang berlaku universal, yaitu keselamatan, efektivitas, dan prinsip berpusat pada pasien/responsivitas (Carini et al., 2020). Di era ketika permintaan layanan kesehatan semakin meningkat akibat populasi yang menua, prevalensi penyakit kronis yang meluas, serta ancaman kesehatan global seperti pandemi, menjadi sangat penting untuk mengatasi berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan di berbagai sektor (Aldilami et al., 2024).

Lingkungan kerja memainkan peran kunci dalam mempengaruhi kualitas pelayanan keperawatan (Hegazy et al., 2021). Memahami dinamika lingkungan kerja yang rumit di rumah sakit sangat penting untuk memastikan penyediaan layanan perawatan kesehatan berkualitas tinggi dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan bagi pasien dan penyedia layanan kesehatan, termasuk perawat (Al Shayeb et al., 2024). Pemimpin rumah sakit yang menerapkan kepemimpinan transformatif berhasil membangun dan mempertahankan proses perubahan yang berkelanjutan. Pemimpin yang karismatik dan suportif memegang peran penting dalam mentransformasi budaya dan nilai-nilai rumah sakit (Kleine et al., 2024). Motivasi sangat penting di tempat kerja karena mempengaruhi seberapa banyak upaya yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka dan seberapa lama mereka terus berusaha untuk melakukannya dengan baik (Rinaldi & Riyanto, 2021). Biro kesehatan daerah dan manajemen rumah sakit perlu memperhatikan rendahnya kepuasan kerja perawat karena hal ini memengaruhi masa depan kualitas perawatan pasien dan kesejahteraan staf perawat (Ayalew et al., 2021). Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

Darmastuti & Rini (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di manajemen keperawatan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Saleh et al., 2024). Motivasi menjadi kunci untuk keberhasilan kinerja karyawan (Kumari & Kumar, 2023).

Semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka semakin menunjukkan peningkatan kinerja (Pracoyo, 2022). Jika suatu pekerjaan memiliki lingkungan kerja yang baik, maka karyawan akan merasa puas dan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Putra et al., 2024). Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di pekerjaan dapat membuat karyawan merasa puas dan menunjukkan peningkatan kinerja (Yuwono et al., 2022). Motivasi membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Id et al., 2024).

Penelitian serupa telah dilakukan oleh Rinaldi & Riyanto (2021) yaitu analisis kepuasan kerja karyawan yang dilakukan selama pandemi COVID-19 pada perawat di Rumah Sakit Menteng Mitra Afia Jakarta, penelitian kali ini bukan dilakukan pada saat masa pandemi covid – 19. Hal itu lah yang membedakan dengan penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian yang pernah dilakukan oleh Alwali & Alwali (2022) namun hanya melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pada penelitian kali ini ditambahkan variabel baru yaitu lingkungan kerja dan motivasi. Idris et al. (2024) pernah meneliti tentang peran mediasi kepuasan kerja terhadap kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Tetapi penelitian tersebut dilakukan pada karyawan Bank Mandiri Kota Palembang, sedangkan pada penelitian kali ini, penulis melakukan penelitian pada tenaga medis. Ahmeti (2023) pernah melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan pada pegawai industri IT, pada penelitian kali ini penulis melakukan penelitian pada tenaga medis dan menambahkan kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif atas variabel – variabel yang diteliti dalam penelitian ini, serta kontribusi dan implikasi managerial yang positif dengan menyelidiki pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi pada rumah sakit swasta di Jabodetabek.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja keperawatan didefinisikan sebagai karakteristik tempat kerja yang mendorong atau menghambat penyediaan perawatan profesional oleh perawat, yang mengarah pada hasil kesehatan yang lebih baik. Lingkungan kerja keperawatan di layanan primer di Spanyol memiliki kekuatan dalam hal fondasi untuk perawatan yang berkualitas, manajemen, dan hubungan dengan dokter, tetapi perlu peningkatan dalam partisipasi perawat dan sumber daya manusia yang memadai untuk perawatan yang berkualitas (Gea-Caballero et al., 2021).

Menurut Jain & Kaur (2020) secara umum meliputi karakteristik lingkungan yang mendukung dan positif, tugas dan tanggung jawab terbagi rata, tempat kerja memfasilitasi rekreasi dan penyegaran yang layak, tersedianya kemudahan dan kenyamanan untuk menyampaikan keluhan, adanya kepuasan terhadap sikap supervisor, suasana kerja terasa menyenangkan, pekerjaan melibatkan kelelahan dan kebosanan, fasilitas kesehatan dan keselamatan yang layak, dan adanya beban kerja dan lembur. Sedangkan menurut AL-Ghwary et al. (2024) lingkungan kerja mencakup karakteristik organisasi tempat kerja yang memungkinkan atau menghambat praktik keperawatan profesional.

## **Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional dikenal karena kemampuan mereka untuk mengartikulasikan visi yang menarik yang menginspirasi pengikut untuk melampaui tingkat kinerja mereka yang biasa. Mereka terlibat dengan kebutuhan pengikut tingkat tinggi, mendorong hasil yang luar biasa bagi organisasi mereka (Eaton et al., 2024). Dimensi utama kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang dipersonalisasi. Dimensi-dimensi ini membantu para pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka secara efektif (Saad Alessa, 2021).

Menurut Fischer (2023) Transformational Leadership Behaviors (TLBs) meliputi perilaku seperti memberikan pelajaran hidup, memperkenalkan peluang pengembangan, dan memberikan perspektif yang berbeda. Perilaku ini dapat mempengaruhi evaluasi pengikut terhadap pemimpin secara transformasional. Menurut Gupta & Verma (2024) pemimpin transformasional dikenal karena kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, menantang status quo, dan mendorong pemikiran inovatif. Mereka berperan dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan tuntutan pasar yang berkembang.

## **Motivasi**

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu, terlepas dari apakah itu upaya sadar atau tidak sadar (Virgiawan et al., 2021). Motivasi memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Ketika karyawan termotivasi, mereka cenderung lebih terlibat, lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka, dan lebih produktif. (Ahmeti, 2023). Menurut Kumari & Kumar (2023) motivasi menjadi kunci keberhasilan dalam memberdayakan seseorang untuk bekerja dengan kasih sayang dan berkontribusi pada pencapaian tujuan. Motivasi kerja adalah penyediaan dorongan yang menciptakan antusiasme seseorang dalam bekerja sehingga mereka ingin bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi (Hasibuan, 2019).

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka serta berbagai aspek pekerjaan tersebut (Spector, 2022). Kepuasan kerja merupakan aspek perilaku kerja yang muncul sebagai rasa puas akibat pengalaman dan penilaian individu terhadap pekerjaannya (Oluwatayo & Adetoro, 2020). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang memuaskan atau positif yang muncul sebagai hasil dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja, merupakan salah satu isu terkait pekerjaan karyawan yang paling penting dan paling banyak diteliti. Relevansi konsep yang diamati adalah hasil dari keyakinan bahwa setiap perubahan dalam tingkat kepuasan kerja memiliki banyak konsekuensi positif, tetapi juga negatif, baik bagi individu maupun organisasi (Došenović & Todorović, 2021). Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau tingkat kenyamanan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencakup penilaian terhadap berbagai aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, atasan, beban kerja, peluang pengembangan diri, dan lingkungan kerja secara keseluruhan (Sinval & Marôco, 2020).

## **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam memenuhi tanggung jawab mereka dan memenuhi standar organisasi. Dapat diukur dengan mengevaluasi pencapaian individu selama periode tertentu terhadap kriteria dan target pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan (Darmastuti & Rini, 2023). Kinerja karyawan adalah perilaku dan tindakan individu yang mendukung pencapaian tujuan

organisasi, yang dapat diukur melalui hasil kerja, dedikasi, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya (Van Der Vaart, 2021). Pemantauan dan dukungan berkelanjutan untuk kinerja karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi bidang – bidang yang perlu ditingkatkan, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan dan keberhasilan organisasi (Katrodia & Kambonde, 2023).

## HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

### **Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Pentingnya lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik memiliki peran yang sama pentingnya dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Idris et al., 2020). Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Darmastuti & Rini, 2023; AL-Ghwary et al., 2024; dan Pracoyo, 2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Idris et al., 2024; Sembiring et al., 2023; Fauziyah et al., 2024; Rahman Yusuf & Adrian, 2023; Sadewo et al., 2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa hal di atas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh para pemimpin yang selalu memenuhi kebutuhan, mengerahkan upaya ekstra dalam memotivasi, meningkatkan aspirasi mereka untuk berhasil, dan meningkatkan antusiasme (Hundie & Habtewold, 2024). Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yasni et al., 2023; Sharma & Nair, 2021; Lasiny et al., 2021; Saleh et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa hal di atas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut : H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Chien et al. (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Faktor motivasi seperti motivasi finansial, konsep diri eksternal, dan internalisasi tujuan berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Begitupun sesuai penelitian yang dilakukan oleh (Id et al., 2024; Kudaibergenov et al., 2024; Kumari & Kumar, 2023; Ramadan Wardiansyah et al., 2024; Elamalki et al., 2024; Manzoor et al., 2021; Van den Broeck et al., 2021; Agus et al., 2024; Jam-Jam & Mbukanma, 2023; Sadewo et al., 2021; Riyanto et al., 2021; Lasiny et al., 2021; Ahmeti, 2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa hal di atas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Semakin puas karyawan dengan perusahaan mereka, semakin baik kinerja mereka dan hasil kerja mereka, atau sebaliknya, jika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan lebih bersemangat untuk bekerja. Dorongan seperti ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuan mereka (Pracoyo, 2022). Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Alwali & Alwali, 2022; Idris et al., 2024; Pawirosumarto et al., 2017;

Darmastuti & Rini, 2023; Wijaya & Suwandana, 2022; Idris et al., 2020; Lasiny et al., 2021) dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa hal diatas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :  
H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Inisiatif pribadi yang tinggi dan persepsi positif terhadap lingkungan kerja keperawatan berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja di kalangan perawat (Kagan et al., 2021). Lingkungan kerja yang mendukung secara positif memengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan bagi perawat psikiatri di Arab Saudi Timur (Al Shayeb et al., 2024). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nantavisit et al., 2023; Jiang et al., 2018) dengan hasil yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hal diatas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja**

Dengan mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional dalam lingkungan klinis, ada potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat (Gebreheat et al., 2023). Jika manajer perawat menunjukkan praktik kepemimpinan transformasional yang positif dan staf mereka menganggap mereka sebagai pemimpin transformasional yang baik dan dapat diandalkan, maka kepuasan kerja akan meningkat (Uslu Sahan & Terzioglu, 2022). Kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan penguasaan pribadi di antara pemimpin keperawatan di organisasi perawatan kesehatan (Notarnicola et al., 2024). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Goens & Giannotti, 2024; Robbins & Davidhizar, 2020; Specchia et al., 2021; Labrague et al., 2020; Xue et al., 2023; Lasiny et al., 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hal diatas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja perawat di didorong oleh prestasi dan pengakuan di tempat kerja, menunjukkan perlunya faktor motivasi intrinsik (Ayalew et al., 2021). Faktor motivasi pelayanan publik, termasuk kepentingan publik, pengorbanan diri, dan kasih sayang, berdampak positif pada kepuasan kerja bagi para profesional layanan medis darurat (Stefurak et al., 2020). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Afuan et al., 2024; Tirana et al., 2023; Makhamreh et al., 2022; Sinniah et al., 2022; Lu & Chen, 2022; Lasiny et al., 2021; Dörendahl et al., 2020) menyatakan bahwa motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Poetri et al., 2020; Hogenelst et al., 2022) yang berpendapat bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hal diatas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam membentuk hasil individu di tempat kerja dan dapat meningkatkan moral karyawan, keterlibatan, dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan hasil kinerja. Mencakup aspek fisik dan non-fisik, mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Ini melibatkan interaksi antara

individu dari tingkat hierarki yang berbeda dalam organisasi (Idris et al., 2024). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jain & Kaur, 2020; Putra et al., 2024; Pawirosumarto et al., 2017; Pracoyo, 2022; Idris et al., 2020; Sumaryono & Sari, 2024; Darmastuti & Rini, 2023) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hal diatas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H8 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja dan dipimpin oleh pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung melakukan pekerjaannya secara efektif (Alwali & Alwali, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Yuwono et al. (2022) bahwa petugas masyarakat di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat mengalami peningkatan kepuasan kerja dan kinerja kerja sebagai hasil dari kepemimpinan transformasional. Dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pracoyo, 2022; Hilton et al., 2023; Lasiny et al., 2021) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hal diatas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

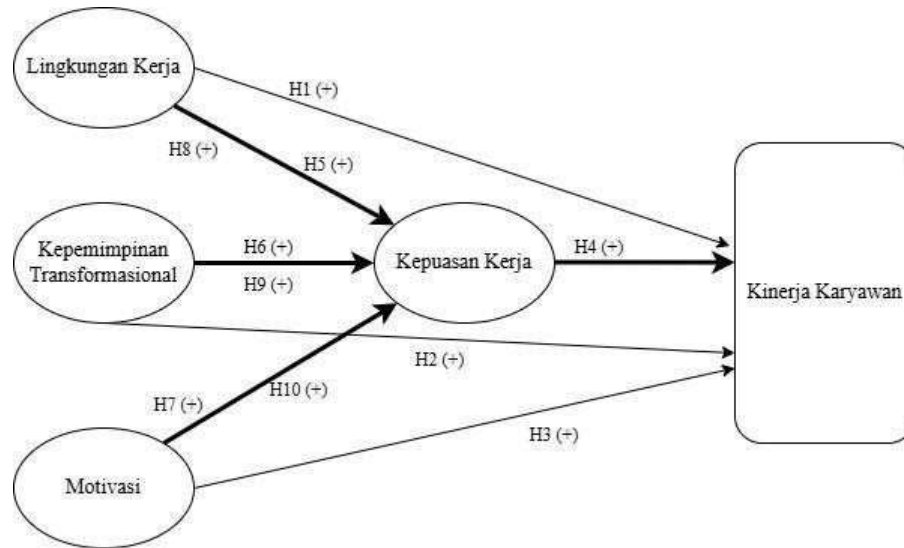
H9 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Karyawan yang termotivasi sering menunjukkan tingkat produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi, yang dapat berkontribusi pada rasa pencapaian dan kepuasan dalam peran mereka (Idris et al., 2024). Menurut Id et al. (2024) berpendapat bahwa perusahaan harus mengembangkan motivasi belajar organisasi untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan kinerja secara keseluruhan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wardiansyah et al., 2024; Megawati et al., 2022; Lasiny et al., 2021) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hal diatas maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H10 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian hipotesis yang telah didapatkan tersebut diatas, dapat dibuat model/kerangka penelitian seperti pada gambar 1 sebagai berikut :



Gambar 1. Model/Kerangka Penelitian

## METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode survey menggunakan kuesioner, secara online melalui aplikasi Google Form. Pengukuran variabel lingkungan kerja yang pernah dikembangkan oleh Idris et al. (2020) terdiri dari 9 pertanyaan. Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional yang pernah dikembangkan oleh (Sürücü et al., 2022) terdiri dari 7 pertanyaan. Pengukuran variabel motivasi yang pernah dikembangkan oleh penelitian (Hassan et al., 2020) terdiri dari 4 pertanyaan. Pengukuran variabel kepuasan kerja yang pernah dikembangkan oleh penelitian Hassan et al. (2020) terdiri dari 6 pertanyaan. Pengukuran variabel kinerja karyawan terdiri dari 17 pertanyaan yang diambil dari penelitian Platania et al. (2024). Semua variabel diukur dengan skala Likert yang terdiri dari 5 skala, dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Populasi yang menjadi objek pada penelitian ini adalah Bidan dan Perawat yang bekerja di RS Swasta di wilayah Jabodetabek. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah semua Bidan dan Perawat yang menjadi subjek/responden penelitian, karena Bidan dan Perawat merupakan profesi yang dituntut memiliki kinerja yang baik sehingga membutuhkan faktor-faktor yang mendukung. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini ialah purposive sampling, yaitu dengan menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016). Dimaksud pertimbangan tertentu dalam penentuan sampel penelitian ini adalah Bidan dan Perawat yang telah bekerja selama 2 tahun di Rumah Sakit Swasta di daerah Jabodetabek. Penarikan sampel dilakukan sejumlah 42 pernyataan yang dikalikan dengan 5 (Fan et al., 2016) yaitu sebanyak 210 responden. Waktu penelitian selama 3 bulan (Agustus 2024 sampai dengan Oktober 2024). Untuk kepentingan pretest dilakukan terhadap minimal 30 responden dari 210 jumlah sampel.

Teknik penelitian yang digunakan adalah teknik analisa data Structural Equation Modelling (SEM) yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara satu atau beberapa variabel laten lainnya. Untuk pengolahan analisis data menggunakan perangkat lunak SPSS 30 dan SmartPLS 4.0. Uji validitas yang dilakukan menggunakan Analisis faktor dapat dikatakan sesuai jika hasil pengukuran Kaiser Meyer-Olkin (KMO) dan Measure of

Sampling Adequacy (MSA) berada di atas 0,5. Composite Reliability (CR) yang harus  $\geq 0,7$  dan Average Variance Extracted (AVE) yang harus  $\geq 0,5$  (Hair, 2021). Sementara itu, reliabilitas dinilai dari nilai Cronbach's Alpha (CA) yang sebaiknya lebih dari 0,7 atau mendekati 1 (Hair et al., 2021). Semua hipotesis yang mencakup efek langsung dan tidak langsung dapat diuji secara bersamaan menggunakan PLS-SEM (Hair et al., 2021). Teknik bootstrapping digunakan untuk menentukan signifikansi hubungan mediasi menggunakan metode ini (efek tidak langsung). Untuk hubungan mediasi, nilai-t yang lebih besar dari nilai kritis 1,96 dan nilai  $\hat{p}$ -Value  $\leq 0.05$  dianggap signifikan.

## HASIL PENELITIAN

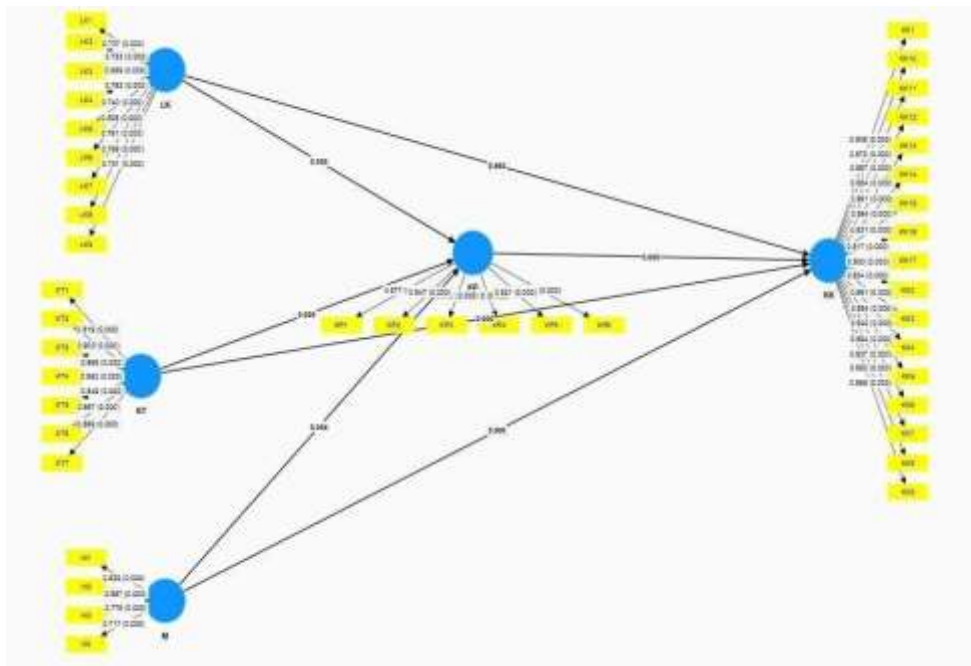
Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui aplikasi Google Form. Responden penelitian merupakan tenaga kesehatan yang berprofesi sebagai Perawat dan Bidan yang bekerja di RS Swasta di wilayah Jabodetabek. Dari total 210 responden, mayoritas responden yang mengisi kebanyakan wanita yaitu 107 orang (62,6%) dan pria sebanyak 64 orang (37,4%). Responden juga mayoritas berpendidikan sarjana (36,3%). Sebagian besar responden bekerja sebagai Perawat dan Bidan di wilayah Jabodetabek dengan mayoritas umur di 24 – 29 tahun (73,1 %). Responden yang bekerja sebagai Perawat (37,4 %) dan Bidan (35,7%) dengan pengalaman kerja 1–3 tahun (86 %). Profil responden penelitian dapat dilihat pada lampiran 4.

Uji validitas menggunakan SPSS yang didasarkan pada hasil pengukuran Kaiser Meyer-Olkin (KMO) dan Measure of Sampling Adequacy (MSA)  $\geq 0,5$  (Hair, 2021). Menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini valid yakni, Lingkungan Kerja (LK) sebesar 0,790; Kepempinan Transformasional (KT) sebesar 0,715; Motivasi (M) sebesar 0,561; Kepuasan Kerja (KP) sebesar 0,765; dan Kinerja Karyawan (KK) sebesar 0,881. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel dengan hasil 0,947. Sementara itu, reliabilitas dinilai dari nilai Cronbach's Alpha (CA) yang sebaiknya lebih dari 0,7 atau mendekati 1 (Hair, 2021). Menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini realibel yakni Cronbach's Alpha (CA) dengan nilai 0,947.

Pengujian dilanjutkan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS yang didasarkan pada sampel yang relatif kecil dan kemampuannya untuk melakukan analisis faktor pada data yang tidak berdistribusi normal (Hair, 2021). Syarat yang diperlukan untuk melakukan pengujian dengan SmartPLS, diperlukan nilai loading factor di setiap variabel yang harus  $\geq 0,7$  (Hair, 2021). Pada hasil pengujian didapatkan nilai loading factor diatas 0,7. Semua nilai loading factor dapat dilihat pada lampiran 5. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. Validitas diukur berdasarkan nilai Composite Reliability (CR) yang harus  $\geq 0,7$  dan Average Variance Extracted (AVE) yang harus  $\geq 0,5$ . Sementara itu, reliabilitas dinilai dari nilai Cronbach's Alpha (CA) yang sebaiknya lebih dari 0,7 atau mendekati 1 (Hair, 2021). Berdasarkan dari data tersebut Lingkungan Kerja (LK) sebesar (CR=0,908; CA=0,903; AVE=0,563), Kepemimpinan Transformasional (KT) (CR=0,942; CA=0,942; AVE=0,742), Motivasi (M) (CR=0,850; CA=0,820; AVE=0,648), nilai dari Kepuasan Kerja (KP) (CR=0,931; CA=0,930; AVE=0,741), dan nilai dari Kinerja Karyawan (KK) sebesar (CR=0,977; CA=0,977; AVE=0,728). Dapat dikatakan semua pengujian uji validitas dan reliabilitas memenuhi persyaratan.

Analisis uji struktural juga dilaksanakan dengan menghitung nilai R Square pada setiap persamaan. Uji struktural ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana data dependen dapat dijelaskan oleh data independen. Berdasarkan dari hasil analisis R Square yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel Lingkungan Kerja,

Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi mempengaruhi Kepuasan Kerja sebesar 0,536 (53,6%) dan 46,4% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian. Nilai R Square Kinerja Karyawan sebesar 0,834 (83,4%) yang dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi. Sisa 16,6% dipengaruhi oleh variabel yang berasal dari luar penelitian. Diagram jalur berikut menggambarkan kecocokan data yang optimal di antara variabel- variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Diagram ini menampilkan nilai-nilai Loading Factor untuk setiap pertanyaan yang digunakan dalam masing-masing variabel, dengan nilai yang memenuhi kriteria lebih dari 0,7. Selain itu, terdapat nilai R Square dalam lingkaran untuk setiap variabel, serta nilai t-Value didalam tanda kurung yang menggambarkan hubungan antar variabel. Hasil pengujian hipotesis dapat disampaikan sebagai berikut :



Gambar 2. Path Diagram t-Value

Berdasarkan dari gambar diagram *Path t-value* dan tabel *Total Indirect Effect* diatas, dapat disajikan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai t-Value	Nilai $\hat{p}$ -Value	Keterangan
H1	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	0,059	0,953	Data tidak mendukung hipotesis
H2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	5,820	0,000	Data mendukung Hipotesis
H3	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	4,554	0,000	Data mendukung hipotesis
H4	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	5,398	0,000	Data mendukung hipotesis
H5	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	4,289	0,000	Data mendukung hipotesis
H6	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	4,175	0,000	Data mendukung hipotesis
H7	Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	2,901	0,004	Data mendukung hipotesis
H8	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	3,509	0,000	Data mendukung hipotesis
H9	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	3,801	0,002	Data mendukung hipotesis
H10	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	2,512	0,012	Data mendukung hipotesis

Suatu hipotesis diterima, ketika nilai dari t-Value harus melebihi 1,96 dan nilai  $\hat{p}$ -Value kurang dari 0,05 untuk mendukung hipotesis yang digunakan. Berdasarkan nilai t-Value dan  $\hat{p}$ -Value yang diperoleh, setiap hipotesis yang diuji, 9 hipotesis memenuhi kriteria dan 1 hipotesis tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan.

## DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Meskipun lingkungan kerja dinilai cukup baik, faktor-faktor lain seperti motivasi, beban kerja, dan pelatihan memiliki peran yang lebih signifikan dalam menentukan kinerja karyawan. Bidan dan perawat cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat, seperti rasa tanggung jawab terhadap pasien, keinginan untuk membantu orang lain, dan kepuasan batin dari pekerjaan mereka. Motivasi ini seringkali lebih berpengaruh pada kinerja mereka dibandingkan faktor eksternal seperti lingkungan kerja. Jika motivasi intrinsik tinggi, mereka akan tetap bekerja dengan baik meskipun lingkungan

kerja kurang ideal. Penelitian yang dilakukan oleh (Idris et al., 2024; Onasis Br. Sembiring et al., 2023; dan (Rahman Yusuf & Adrian, 2023) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hal tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Idris et al., 2020), dengan berpendapat bahwa pentingnya lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik memiliki peran yang sama pentingnya terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dapat membuat karyawan merasa puas dengan apa yang telah mereka lakukan dan akan bekerja lebih baik dan lebih efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (AL-Ghwary et al., 2024; Darmastuti & Rini, 2023; Pracoyo, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi kerja, terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja Perawat dan Bidan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang jelas, memberikan dukungan emosional, serta mendorong inovasi dan kreativitas dalam tim. Hal ini membuat karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebagian besar Perawat dan Bidan menyatakan bahwa mereka merasa lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja ketika dipimpin oleh seorang pemimpin yang transformasional. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendengarkan masukan dari bawahan, serta memberikan apresiasi atas kinerja yang baik, dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung peningkatan kinerja.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi dalam mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya dukungan dan motivasi dari pemimpin, Perawat dan Bidan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas-tugasnya, termasuk dalam menghadapi tantangan dan tekanan kerja yang tinggi di lingkungan rumah sakit. Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara positif. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak hanya mampu meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Penelitian yang dilakukan oleh Saleh et al. (2024) memperkuat temuan ini dengan menyatakan manajer Perawat yang memiliki pengetahuan yang baik tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan peningkatan perilaku dan kreativitas yang meningkatkan keberhasilan organisasi. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hundie & Habtewold, 2024; Chang et al., 2018; Yasni et al., 2023; Sharma & Nair, 2021; Lasiny et al., 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh perawat dan bidan, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor-faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja. Motivasi intrinsik, seperti rasa puas terhadap pekerjaan, rasa memiliki, dan keinginan untuk berkembang, secara signifikan mendorong perawat dan bidan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Sementara itu, motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan finansial, jenjang karir, dan lingkungan kerja yang mendukung, juga berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Kesimpulannya, motivasi merupakan faktor krusial yang memengaruhi kinerja perawat dan bidan di rumah sakit swasta di Jabodetabek. Dengan memahami dan mengelola motivasi secara efektif, rumah sakit dapat memastikan bahwa tenaga kesehatan mereka mampu memberikan pelayanan terbaik, yang pada gilirannya akan meningkatkan reputasi dan daya saing rumah sakit tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmeti (2023) yang berpendapat bahwa motivasi pekerja harus didorong untuk menjadi jauh lebih energik dan revolusioner, serta untuk mendukung pencapaian aktual yang terkait dengan hasil yang diinginkan, saran - saran baru yang inovatif, serta program - program peningkatan kinerja. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Chien et al., 2020; Kudaibergenov et al., 2024; Kumari & Kumar, 2023; Ramadan Wardiansyah et al., 2024; Elamalki et al., 2024; Lasiny et al., 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, ` Isemakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh Bidan dan perawat, semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas-tugas profesionalnya. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam konteks pekerjaan yang menuntut dedikasi tinggi seperti bidan dan perawat di rumah sakit swasta. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, diharapkan dapat berdampak positif pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Penelitian yang dilakukan oleh Idris et al. (2024), memperkuat temuan ini dengan mengatakan bahwa jika kepuasan kerja sedikit ditingkatkan maka akan terjadi perubahan yang besar dalam kinerja karyawan. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Pracoyo, 2022; Alwali & Alwali, 2022; Pawirosumarto et al., 2017; Darmastuti & Rini, 2023; Wijaya & Suwandana, 2022; Idris et al., 2020; Lasiny et al., 2021).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perawat dan Bidan yang bekerja di rumah sakit swasta di wilayah Jabodetabek. Memperkuat temuan ini dengan berpendapat bahwa lingkungan kerja fisik secara positif memengaruhi kepuasan kerja bagi perawat terdaftar awal karier melalui faktor-faktor seperti afektivitas negatif, variasi, kekompakan kelompok kerja, hubungan perawat-dokter, dan kendala organisasi (Kagan et al., 2021; Al Shayeb et al., 2024; Jiang et al., 2018; Nantavisit et al., 2023).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perawat dan Bidan yang bekerja di rumah sakit swasta di wilayah Jabodetabek. Gaya kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individu, secara langsung meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan pendekatan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memotivasi, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Labrague et al. (2020), memperkuat temuan ini dengan berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dalam keperawatan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi pergantian kerja, sementara kepemimpinan yang destruktif menyebabkan kepuasan kerja yang lebih rendah, tingkat stres yang lebih tinggi, seringnya absensi, dan niat yang lebih tinggi untuk meninggalkan profesi. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Gebreheat et al., 2023; Uslu Sahar & Terzioglu, 2022; Notarnicola et al., 2024; Goens & Giannotti, 2024; Robbins & Davidhizar, 2020; Specchia et al., 2021; Hilton et al., 2023; Lasiny et al., 2021).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada perawat dan bidan yang bekerja di rumah sakit swasta di wilayah Jabodetabek. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, seperti pengakuan, penghargaan, dan peluang pengembangan diri, secara langsung meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi dapat menjadi strategi efektif untuk menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan perawat dan bidan. Penelitian yang dilakukan oleh Dörendahl et al. (2020), memperkuat temuan ini dengan berpendapat bahwa kepuasan kerja tertinggi bagi karyawan adalah ketika motivasi mendasar mereka terpenuhi di tempat kerja. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Ayalew et al., 2021; Stefurak et al., 2020; Sinniah et al., 2022; Afuan et al., 2024; Makhamreh et al., 2022; Tirana et al., 2023; Lu & Chen, 2022; Poetri et al., 2020; Lasiny et al., 2021).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perawat dan bidan yang bekerja di rumah sakit swasta di wilayah Jabodetabek. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti dukungan rekan kerja, fasilitas yang memadai, dan iklim organisasi yang positif, secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan dengan terlebih dahulu meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al. (2024), memperkuat temuan ini dengan berpendapat bahwa manajemen lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa pelanggaran lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Idris et al., 2024; Jain & Kaur, 2020; Pracoyo, 2022; Idris et al., 2020; Darmastuti & Rini, 2023).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perawat dan Bidan yang bekerja di rumah sakit swasta di wilayah Jabodetabek. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individu, secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan dengan terlebih dahulu meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Alwali & Alwali (2022), memperkuat temuan ini dengan mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai kepuasan kerja dan dipimpin oleh pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung melakukan pekerjaannya secara efektif. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Yuwono et al., 2022; Pracoyo, 2022; Lasiny et al., 2021).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perawat dan bidan yang bekerja di rumah sakit swasta di wilayah Jabodetabek. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan dengan terlebih dahulu meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Idris et al. (2024), memperkuat temuan ini dengan mengatakan bahwa karyawan yang termotivasi sering menunjukkan tingkat produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi, yang dapat berkontribusi pada rasa pencapaian dan kepuasan dalam peran mereka. Beberapa penelitian lain juga mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Id et al., 2024; Ramadan Wardiansyah et al., 2024; Megawati et al., 2022; Lasiny et al., 2021).

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perawat dan Bidan yang bekerja di rumah sakit swasta di wilayah Jabodetabek melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, kepemimpinan transformasional yang inspiratif, serta motivasi yang tinggi mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja memegang peran krusial dalam menghubungkan ketiga variabel tersebut dengan kinerja.

Limitasi, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu ditingkatkan pada penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian ini hanya berfokus pada Perawat dan Bidan di rumah sakit swasta wilayah Jabodetabek, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan untuk tenaga kesehatan di wilayah lain atau rumah sakit pemerintah. Kedua, studi ini mengandalkan kuesioner self-assessment yang mungkin mengandung bias subjektivitas responden dalam menilai lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja mereka sendiri. Ketiga, terdapat faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, sistem remunerasi, atau beban kerja yang mungkin memengaruhi kinerja tetapi tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Saran untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memperluas cakupan populasi dan sampel, tidak hanya kepada Perawat dan Bidan saja, tetapi juga dapat meneliti tenaga kesehatan lainnya. Selain itu juga penelitian dapat dilakukan di RS Pemerintahan serta melakukan pengembangan metodologi dari penelitian yang telah dilakukan. Selain itu juga diharapkan untuk menambah variabel, memperdalam aspek mediasi, serta mengimplementasikan teknologi lebih modern dalam penelitian.

Implikasi manajerial, kami merekomendasikan beberapa langkah – langkah strategis. Pertama, rumah sakit di wilayah Jabodetabek perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyediakan fasilitas rekreasi. Kedua, pihak manajemen harus mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan inspirasi, dukungan, dan pengarahan yang jelas kepada karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan kepemimpinan bagi para manajer dan supervisor untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memotivasi dan memengaruhi karyawan secara positif. Ketiga, rumah sakit perlu meningkatkan motivasi karyawan dengan mengimplementasikan program penghargaan, insentif, dan pengembangan karir. Dan selanjutnya adalah kepuasan kerja harus menjadi fokus utama dengan memperhatikan keseimbangan antara beban kerja dan kesejahteraan karyawan. Survei kepuasan kerja berkala dapat membantu mengidentifikasi masalah, seperti jam kerja berlebihan, dan mengambil langkah perbaikan, termasuk menyediakan layanan konseling untuk kesehatan mental. Dengan mengoptimalkan lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja, rumah sakit tidak hanya dapat meningkatkan kinerja perawat dan bidan, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan. Langkah-langkah ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung, sehingga berdampak positif pada kesejahteraan karyawan dan kepuasan pasien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni. (2024). Determination of Performance Through Job Satisfaction: Competence, Motivation and Organizational Commitment at the Central Statistics Agency in West Sumatra. *Qubahan Academic Journal*, 4(3), 662–677. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a810>
- Agus, I. M., Teges, H., Suriani, N. N., & Yogiarta, I. M. (2024). The Influence of Financial Compensation, Work Motivation and Job Stress on Employee Performance at the Prama Sanur Beach Hotel I Made Agus Hoki Teges Saka 1 , Ni Nyoman SURIANI 2 , I Made YOGIARTA. 2019, 33–37.
- Ahmeti, F. (2023). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: Satisfaction and Work Motivation Management. *Journal of Liberty and International Affairs*, 9(2), 178– 194. <https://doi.org/10.47305/JLIA2392216a>
- Al Shayeb, H. A., Aboshaiqah, A. E., & Alanazi, N. H. (2024). Work Environment and Socio-Demographic Factors of Psychiatric Nurses: A Cross-Sectional Study in Hospitals of Eastern Saudi Arabia. *Journal of Clinical Medicine*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/jcm13216506>
- Aldilami, M. J., Binmadhi, F. A. S., Alqahtani, A. A., Alqahtani, A. M. S., Alotibi, F. A. F., Alsalawi, A. A., Aljoahaani, A. M. J., Brashi, W. M., Aljuhani, M. A. S., & Alzahrani, M.
- AL-Ghwary, A. A., AL-Oweidat, I. A., Al-Qudimat, A. R., Abu Shosha, G. M., Khalifeh, A. H., & ALBashtawy, M. (2024). The Impact of Work Environment on Structural Empowerment among Nurses in Governmental Hospitals. *Nursing Reports*, 14(1), 482–493. <https://doi.org/10.3390/nursrep14010037>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Ayalew, E., Workineh, Y., Abate, A., Zeleke, B., Semachew, A., & Woldegiorgies, T. (2021). Intrinsic motivation factors associated with job satisfaction of nurses in three selected public hospitals in Amhara regional state, 2018. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 15, 100340. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2021.100340>
- Carini, E., Gabutti, I., Frisicale, E. M., Di Pilla, A., Pezzullo, A. M., de Waure, C., Cicchetti, A., Boccia, S., & Specchia, M. L. (2020). Assessing hospital performance indicators. What dimensions? Evidence from an umbrella review. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1– 14. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05879-y>
- Chang, Y. Y., Chao, W. C., Chang, C. Y., & Chi, H. R. (2018). Transformational leadership influence on unit performance: Cross-level moderated mediation evidence. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 554–571. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2017-0224>

- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Darmastuti, I., & Rini, O. S. (2023). The Role of the Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 07(12), 89–95. <https://doi.org/10.47001/irjiet/2023.712013>
- Dörendahl, J., Niepel, C., & Greiff, S. (2020). Actually Getting Some Satisfaction on the Job: Need–Supply Fit of Fundamental Motives at Work. *Frontiers in Psychology*, 11(August). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01740>
- Došenović, D., & Todorović, M. (2021). the Influence of the Organizational Processes on Job Satisfaction. *EMC Review - Časopis Za Ekonomiju - APEIRON*, 21(1). <https://doi.org/10.7251/emc2101141d>
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125–143. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S. R., Park, H., & Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling ( SEM ) in ecological studies : an updated review. *Ecological Processes*. <https://doi.org/10.1186/s13717-016-0063-3>
- Fauziyah, R., Rianto Rahadi, D., & Cheza Isyra Raisya, A. (2024). The Effect of Work Quality, Work Environment on Employee Performance moderated Work Relationship Strategy. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(2), 219–230. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v15i2.4352>
- Fischer, T. (2023). Measuring behaviors counterfactually. *Leadership Quarterly*, 34(6), 101750. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101750>
- G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Gea-Caballero, V., Martínez-Riera, J. R., García-Martínez, P., Casaña-Mohedo, J., Antón-Solanas, I., Verdeguez-Gómez, M. V., Santolaya-Arnedo, I., & Juárez-Vela, R. (2021). Study of the strengths and weaknesses of nursing work environments in primary care in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020434>

- Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *SAGE Open Nursing*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Goens, B., & Giannotti, N. (2024). Transformational Leadership and Nursing Retention: An Integrative Review. *Nursing Research and Practice*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/3179141>
- Gupta, R., & Verma, R. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management : Catalyzing Change and Innovation. 15, 1143–1154.
- Hair, J.F. Jr, Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hasibuan, S. P. (2019). *Human Resource Management*. Revised Edition. Earth Literacy.
- Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Adil, I. H., & Gillani, S. H. M. (2020). Management Review ( Kuwait Chapter ) Impact Of Job Satisfaction , Job Stress And Motivation On Job. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 9(2), 31–42.
- Hegazy, A., Ibrahim, M., Shokry, W., & El Shrief, H. (2021). Work Environment Factors in Nursing Practice. *Menoufia Nursing Journal*, 6(2), 65–73. <https://doi.org/10.21608/menj.2021.206247>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hogelst, K., Schelvis, R., Krone, T., Gagné, M., Heino, M., Knittle, K., & Hankonen, N. (2022). A within-person approach to the relation between quality of task motivation, performance and job satisfaction in everyday working life. *Motivation and Emotion*, 46(5), 588–600. <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09962-1>
- Hou, J., He, Y., Zhao, X., Thai, J., Fan, M., & Feng, Y. (2020). The effects of job satisfaction and psychological resilience on job performance among residents of the standardized residency training : a nationwide study in China. *Psychology, Health & Medicine*, 00(00), 1–13. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1709652>
- Hundie, Z. A., & Habtewold, E. M. (2024). The Effect of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles on Employees' Level of Performance: The Case of Hospital in Oromia Region, Ethiopia. *Journal of Healthcare Leadership*, 16(February), 67– 82. <https://doi.org/10.2147/JHL.S450077>
- Id, Y. Z., Liao, C., Liu, J., Zhang, Y., Gui, S., & Wei, Q. (2024). Unveiling the Nexus : Influence of learning motivation on organizational performance and innovative climate of Chinese firms. 1–25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304729>

- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, U, F. A., & Hidayat, R. (2024). The Influence of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on the Performance of Bank Mandiri Employees Palembang City. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), e05786. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>
- Jain, Ruchi. Kaur, S. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Jam-Jam, S., & Mbukanma, I. (2023). Significance of Motivation on Employee Optimal Performance: A Study of Amendu Manufacturing Industry in Mthatha, Eastern Cape, South Africa. *Journal of Educational and Social Research*, 13(5), 107–115. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0124>
- Jiang, S., Lambert, E. G., Liu, J., & Zhang, J. (2018). An Exploratory Study of the Effects of Work Environment Variables on Job Satisfaction Among Chinese Prison Staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 62(6), 1694–1719. <https://doi.org/10.1177/0306624X17691533>
- Kagan, I., Hendel, T., & Savitsky, B. (2021). Personal initiative and work environment as predictors of job satisfaction among nurses: cross-sectional study. *BMC Nursing*, 20(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00615-1>
- Katrodia, A., & Kambonde, S. N. N. (n.d.). Exploring the Factors Influencing the Job Satisfaction of Teachers towards Learner Performance. In *Srusti Management Review: Vol. XVI*. [www.nbc.na](http://www.nbc.na)
- Kleine, J., Köppen, J., Gurisch, C., & Maier, C. B. (2024). Transformational nurse leadership attributes in German hospitals pursuing organization-wide change via Magnet® or Pathway® principles: results from a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 440. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10862-y>
- Kudaibergenov, Z., Bolatova, B., Kurmanalina, A., & Balginova, K. (2024). Analyzing The Influence Of Hygienic And Motivating Factors On Employee Performance : Insights Of University ' S Hrm Practices And Industry Settings. 11(2).
- Kumari, J., & Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01662-6>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>

- Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediation Variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833–842. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.6.73>
- Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment. *Mobile Information Systems*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>
- M. S. (2024). Boosting Health Workforce Performance: A Cross-disciplinary Strategies for juggling Medical Services in Hospital Administration, Health Assistance, General Medicine, Optics, Emergency Medical Services, Laboratory, Pharmacy, and Public Health. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 12818–12824. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.6095>
- Makhamreh, H. Z., Alsakarneh, A., Eneizan, B., & Ngah, A. H. (2022). Employee Motivation, Job Satisfaction, Customer Satisfaction, and Firm Performance: the Moderating Role of Employee Empowerment. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 357–364. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15316>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee’s Performance With the Mediating Mechanism of Employee’s Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–m13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Mardiana Yusuf, R. (2018). The effect of employee ability, hospital’s ethic and leadership on job satisfaction through employee commitment: A study on an Indonesian Type A government hospital. *Journal of Management Development*, 37(1), 40–52. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0311>
- Megawati, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of HumanResource Management*, 2(1), 01–14. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Nantavisit, N., Kim, L., & Dorn, U. (2023). A meta-analysis of determinants influencing bank employees’ satisfaction. *Banks and Bank Systems*, 18(3), 49–60. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(3\).2023.05](https://doi.org/10.21511/bbs.18(3).2023.05)
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561–3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>
- Oluwatayo, A. A., & Adetoro, O. (2020). Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(4), 295–308. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00249-3>

- Onasis Br. Sembiring, J., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2023). Effect of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at the West Medan District Office. *International Journal of Research and Review*, 10(6), 388–393. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20230648>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V., & Koopmans, L. (2024). The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric Properties of the Italian Version. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 14(1), 49–63. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14010004>
- Poetri, R. I., Mantikei, B., & Kristiana, T. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor BPPRD Palangka Raya. *Journal of Environment and Management*, 1(3), 179–186.
- Pracoyo, A. N. (2022). Research in Business & Social Science Determinants of employee performance : The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2), 144–156.
- Putra, R. S., Agustina, T. S., Khusnah, H., & Anshori, M. Y. (2024). The Influence Of Workload And Working Environment On Employee Performance Through Job Satisfaction As A Mediation Variable At Cv . Kebab Bosman Food Indonesia. 1–29.
- Rahman Yusuf, A., & Adrian, A. (2023). The effect of work environment, communication, and workload on employee performance case study PT. Setia Kawan Abadi year 2022. *International Journal of Informatics, Economics, Management and Science*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.52362/ijiems.v2i1.979>
- Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
- Rinaldi, E., & Riyanto, S. (2021). The effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and their impact on employees performance of RSU Menteng Mitra Afia during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(6), 101–110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i6.1293>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, B., & Davidhizar, R. (2020). Transformational leadership in health care today. *Health Care Manager*, 39(3), 117–121. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000296>

- Saad Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12(November), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Sadewo, I. P. N. P., Surachman, & Rofiaty. (2021). The influence of working environment to employee performance mediated by work motivation: A study of Malang, Indonesia retail stores. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 213–222.
- Saleh, M., Saleh, M., Elsabahy, H. E., & Abdel-sattar, S. A. (2024). Fostering green transformational leadership : the influence of green educational intervention on nurse managers ' green behavior and creativity. 1–16.
- Sharma, S., & Nair, M. (2021). A Psychometric Study on Impact of Supervisors' Transformational and Transactional Leadership Behaviour on Follower'Contextual & Adaptive Performance in Banks. *IPE Journal of Management*, 11(1), 25–47.
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the Significance of Motivation on Job Satisfaction and Performance Among the Academicians: The Use of Hybrid Structural Equation Modeling-Artificial Neural Network Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE*, 15(4), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. (2022). The Impact of Intrinsic Rewards on Employee Engagement in The Food Industry in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.20469/ijbas.8.10001-3>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani,
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention* (1 ed.). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590–616. <https://doi.org/10.1177/0091026020917695>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. PT Alfabet.
- Sumaryono, R., & Sari, A. K. (2024). The Mediating Effect Of Job Satisfaction In The Influence Of Non-Physical Environment On Employee Performance 1 Introduction Improving employee performance is the main goal of every organization . One of the factors that affect employee performance is the. 1–13.

- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467–483. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2021-0306>
- Tirana, J., Trungu, D., & Chiesi, L. L. (2023). Motivation Factors Influence Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Educational and Social Research*, 13(3), 265–272. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0075>
- Uslu Sahan, F., & Terzioglu, F. (2022). Transformational leadership practices of nurse managers: the effects on the organizational commitment and job satisfaction of staff nurses. *Leadership in Health Services*, 35(4), 494–505. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2021-0091>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- van der Vaart, L. (2021). The performance measurement conundrum: Construct validity of the individual work performance questionnaire in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 24(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajems.v24i1.3581>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: Effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 444–451. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05762.x>
- Wijaya, P. D. G. K., & Suwandana, I. G. M. (2022). The Role of Job Satisfaction, Work-life Balance on the Job Performance of Female Nurses at Local General Hospital. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 208–212. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1268>
- Xue, X., Qiao, J., Li, Y., Zhang, Q., Wang, Y., Wang, J., & Xu, C. (2023). Relationship between work engagement and healthy work environment among Chinese ICU nurses: The mediating role of psychological capital. *Nursing Open*, 10(9), 6248–6257. <https://doi.org/10.1002/nop2.1866>
- Yasni, H., Basri, Y. M., Nurmayanti, P., & Rianti, Y. (2023). The effect of social capital and transformational leadership on the performance of rural enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 214–225. [https://doi.org/10.21511/PPM.21\(4\).2023.17](https://doi.org/10.21511/PPM.21(4).2023.17)
- Yuwono, H., Gunawan, D. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., Herlambang, P., & Jalil, N. I. A. (2022). Transformational leaders' approach to overcapacity: A study in correctional

institutions. PLoS ONE, 17(11 November), 1–18.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276792>