

Pengaruh Transformational Leadership, Organizational Learning Culture, Work Motivation Dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance Di Klinik Kecantikan Jakarta

The Influence of Transformational Leadership, Organizational Learning Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance at a Beauty Clinic in Jakarta

Dwi Bahraini^{a*}, Sundring Pantja Djati^b

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul^{a,b}

E-Mail: dwibahraini05@gmail.com^a, sundring.pantja@esaunggul.ac.id^b

Abstract

Increasing competition in the beauty industry requires management to enhance employee performance as a key to long-term success. This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational learning culture, and work motivation on job satisfaction and employee performance in beauty clinics in Jakarta. A quantitative approach was employed using an online survey method, targeting 110 staff-level employees from various beauty clinics in Jakarta. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that transformational leadership has a significant effect on organizational learning culture, work motivation, and job satisfaction. Furthermore, work motivation influences job satisfaction, and all variables in the model were proven to have a positive impact on employee performance. These findings emphasize the critical role of leaders in fostering a work culture that supports learning and motivation, thereby driving employee satisfaction and performance. Practically, this study recommends that clinic managers set clear service targets, provide regular short training sessions, implement a simple but consistent reward system, and reorganize work schedules to be more flexible during peak hours. By applying these practical measures, transformational leadership can be effectively implemented in daily operations to strengthen employee motivation, satisfaction, and performance.

Keywords: Transformational Leadership, Learning Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

Abstrak

Persaingan di industri kecantikan yang semakin kompetitif menuntut manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kunci keberhasilan jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di klinik kecantikan Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei online terhadap 110 karyawan level staf dari berbagai klinik kecantikan di Jakarta. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya pembelajaran organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan semua variabel dalam model terbukti berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan motivasi, untuk mendorong kepuasan dan kinerja karyawan. Secara praktis, penelitian ini menyarankan agar manajer klinik menetapkan target layanan yang jelas, menyediakan pelatihan singkat rutin, menerapkan sistem penghargaan sederhana namun konsisten, serta menata ulang jadwal kerja agar lebih fleksibel pada jam sibuk. Dengan langkah-langkah praktis tersebut, kepemimpinan transformasional dapat benar-benar diimplementasikan dalam operasional sehari-hari untuk memperkuat motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan secara nyata.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, budaya pembelajaran, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan

<https://journal.yrpiiku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang sangat berharga bagi setiap organisasi, karena kinerja individu dan tim dalam organisasi tersebut akan menentukan apakah tujuan strategis dapat tercapai dengan efektif (Farmanesh dkk., 2023). Kinerja yang tinggi dalam organisasi berkontribusi pada pencapaian keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan (Aina & Atan, 2020). Dalam konteks organisasi berbasis layanan, kinerja karyawan (*employee performance*) menjadi faktor yang sangat penting (Baluti dkk., 2024). *Employee performance* yang optimal tidak hanya mencakup pencapaian target yang ditetapkan, tetapi juga kualitas hasil kerja, keterlibatan, serta hubungan positif antar karyawan dan manajemen (Muhajiroh & Noermijati, 2024). Peningkatan *employee performance* yang konsisten memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan (Jaimes dkk., 2024). Oleh karena itu, peningkatan *employee performance* menjadi sangat vital untuk mendukung efisiensi operasional dan daya saing organisasi dalam pasar yang semakin kompetitif (Peretz, 2024). Secara langsung, *performance* yang tinggi berkontribusi pada kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan reputasi organisasi, yang sangat penting dalam industri jasa (Patma dkk., 2021).

Motivasi kerja (*work motivation*) merupakan salah satu faktor utama yang mendorong *employee performance* (Nursaid dkk., 2021). Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan, serta lebih mampu mengatasi tantangan yang muncul dalam pekerjaan mereka (Mardiani & Chandra, 2022). Motivasi yang tinggi tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga meningkatkan keterlibatan mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada kualitas hasil kerja yang lebih baik (Fahriana & Sopiah, 2022). Penelitian oleh (Hariadi & Muafi, 2022) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, di mana karyawan merasa termotivasi oleh kepuasan dari pekerjaan itu sendiri, sangat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Dalam konteks klinik kecantikan, motivasi kerja yang tinggi sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memberikan pelayanan terbaik yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Selain itu, budaya pembelajaran organisasi (*organizational learning culture*) berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan (Udin dkk., 2023). Budaya ini mendorong karyawan untuk terus belajar, beradaptasi dengan perubahan, dan meningkatkan kompetensi mereka dalam menghadapi tantangan yang ada (Carro-Suárez dkk., 2023). *Learning culture* juga memberikan ruang bagi inovasi yang memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi perkembangan industri (Bastian dkk., 2024). Dengan adanya budaya pembelajaran, organisasi dapat meningkatkan daya saing dan mempercepat proses inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan dan kinerja karyawan (Udin, 2024).

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) juga menjadi faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Cheng dkk., 2023). Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi dan arahan yang diperlukan untuk mendorong karyawan mencapai potensi maksimal mereka (Ferozi & Chang, 2021). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat membangun kepercayaan dan hubungan yang lebih kuat dengan karyawan, meningkatkan semangat kerja dan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi (Muhajiroh & Noermijati, 2024). Penelitian oleh (Rawashdeh dkk.,

2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan karena pemimpin yang transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Berbagai studi sebelumnya telah membahas hubungan antara *transformational leadership*, *organizational learning culture*, dan *work motivation* yang berkaitan dengan *employee performance*.

Dimana *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational learning culture* dan *employee performance* secara langsung (Verma dkk., 2022); (Rabbani dkk., 2021); (Udin, 2024); (Muafi & Johan, 2022); (Udin dkk., 2023); (Sudibjo dkk., 2022); (Cheng dkk., 2023); (Boccoli dkk., 2024); (Trang, 2024); (Ngo dkk., 2022); (Cheng dkk., 2023); (Ibrahim dkk., 2022); (Budur & Demir, 2022); (Rawashdeh dkk., 2020); (Ferozi & Chang, 2021); (Muhajiroh & Noermijati, 2024); (Chi dkk., 2023); (Kaya, 2024) (Zhang dkk., 2022); (Saluy dkk., 2024) dan *employee performance* yang dapat dipengaruhi oleh *organizational learning culture* serta *work motivation* (Aslam dkk., 2022); (Santika dkk., 2023); (Bastian dkk., 2024); (Hasan, 2023); (Cao dkk., 2024); (Laksono, 2023); (Tripathi, 2024); (Ingsih dkk., 2022); (Nursaid dkk., 2021); (Rawashdeh dkk., 2020); (Muhajiroh & Noermijati, 2024); (Ferozi & Chang, 2021); (Ngwenya & Pelsner, 2020); (Latifah dkk., 2024); (Memon dkk., 2023); (Kustiawan dkk., 2022). Penelitian mengenai kinerja karyawan (*employee performance*) telah banyak dilakukan di berbagai sektor, seperti rumah sakit umum daerah (Ingsih dkk., 2022), transportasi (Usman dkk., 2022), dan telekomunikasi (Rawashdeh dkk., 2020).

Namun demikian, sedikit sekali penelitian yang mengkaji *employee performance* dalam industri kecantikan, khususnya di klinik kecantikan. Padahal, industri ini memiliki karakteristik yang unik, seperti tingginya interaksi langsung dengan pelanggan, tingkat stres yang lebih tinggi, serta kebutuhan untuk keterampilan interpersonal dan kepuasan kerja yang lebih besar dari karyawan, yang tentunya dapat mempengaruhi kinerja mereka (Wang dkk., 2024). Selanjutnya, di penelitian ini ditambahkan variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam model penelitian sebagai gap, karena kepuasan kerja diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Memon dkk., 2023). Penelitian ini juga menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), motivasi kerja (*work motivation*), dan kinerja karyawan (*employee performance*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karena hubungan tersebut terbukti berpengaruh dalam penelitian sebelumnya (Saluy dkk., 2024); (Pranata dkk., 2022); (Kustiawan dkk., 2022).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), budaya pembelajaran organisasi (*organizational learning culture*), dan motivasi kerja (*work motivation*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) serta kinerja karyawan (*employee performance*) di klinik kecantikan Jakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan teori kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, serta memberikan panduan praktis bagi manajer klinik kecantikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memperkuat kinerja mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan desain kausal untuk mengevaluasi hubungan sebab-akibat antar variabel yang ada. *Transformational Leadership* diukur dengan 7 pernyataan, *Organizational Learning Culture* juga diukur menggunakan 7 pernyataan, dan *Employee Performance* diukur dengan 6 pernyataan menurut (Udin dkk., 2023).

Work Motivation diukur dengan 7 pernyataan berdasarkan penelitian (Hariadi & Muafi, 2022), sementara *Job Satisfaction* diukur dengan 8 pernyataan sesuai dengan pendekatan (Almuayad & Chen, 2024). Secara keseluruhan, instrumen survei terdiri dari 35 pernyataan. Semua item pengukuran menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 4 (sangat setuju). Sebelum pelaksanaan survei utama, dilakukan uji coba instrumen (*pre-test*) dengan melibatkan 35 responden yang memiliki karakteristik serupa dengan sampel penelitian. *Pre-test* ini bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen melalui analisis faktor. Penentuan validitas didasarkan pada nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *Measure of Sampling Adequacy (MSA)*, di mana item dinyatakan valid apabila memiliki nilai KMO dan MSA di atas 0,5, serta reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,7 (Hair dkk., 2017). Hasil *pre-test* menunjukkan seluruh item telah memenuhi kriteria valid dan reliabel sehingga kuesioner dapat digunakan pada penelitian utama tanpa revisi substansial.

Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui survei online menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui platform Google Form. Penelitian ini dilakukan di beberapa klinik kecantikan terkemuka di DKI Jakarta, yaitu Erha Clinic, Benings Clinic, Dermaster, Clinic Indonesia, Jakarta Aesthetic Clinic, Miracle Aesthetic Clinic, Natasha Skin Care, Syahraini Beautycare, The Clinic Beautylosophy, F.A Beautyskin, dan Ekle's Clinic. Sampel penelitian terdiri dari karyawan level staf yang telah bekerja minimal satu tahun di posisi yang sama di klinik-klinik kecantikan tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria sampel adalah karyawan yang memenuhi syarat tersebut. Jumlah target sampel adalah 110 responden, yang ditetapkan berdasarkan anjuran (Hair dkk., 2017), yang menyarankan jumlah sampel minimal sepuluh kali jumlah anak panah dalam model penelitian. Mengingat model penelitian ini memiliki 8 anak panah, jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah 80 responden, namun untuk penelitian ini, jumlah sampel ditetapkan menjadi 110 untuk memastikan kualitas data yang representatif. Waktu penelitian dijadwalkan berlangsung pada bulan April hingga Mei 2025.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pemilihan metode PLS-SEM didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini memiliki jumlah sampel yang relatif kecil serta berfokus pada pengembangan teori yang berangkat dari rujukan teoritis utama, yang mana (Hair dkk., 2019) untuk sifat penelitian seperti ini lebih cocok menggunakan PLS-SEM. Selain itu, PLS-SEM juga memungkinkan analisis hubungan antar variabel secara menyeluruh sekaligus menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dengan batas minimal >0,5, sedangkan reliabilitas dinilai melalui *Composite Reliability (CR)* dengan batas minimal >0,7 dan *Cronbach's Alpha* dengan batas mendekati 1 yang menunjukkan konsistensi internal yang tinggi (Hair dkk., 2019). Dengan demikian, metode ini dinilai paling sesuai untuk menguji model konseptual dan hipotesis dalam penelitian ini.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

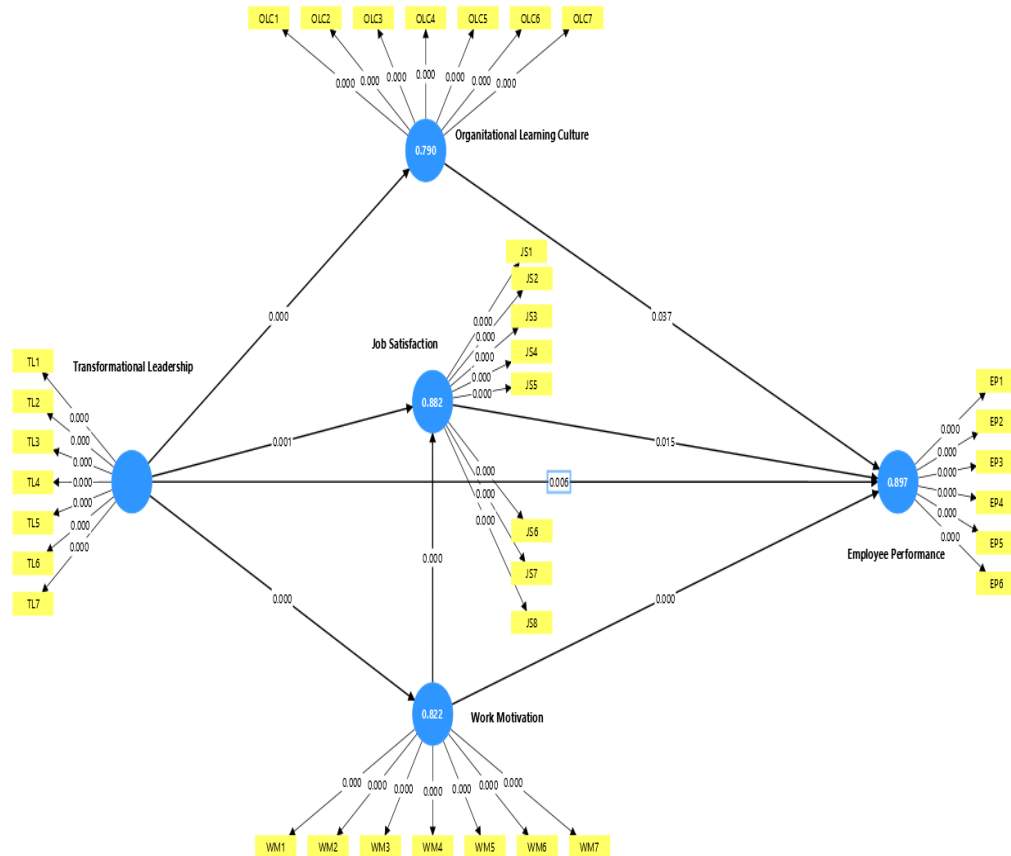
Responden dalam penelitian ini berjumlah 110 orang yang seluruhnya merupakan perempuan dan bekerja di berbagai klinik kecantikan di Jakarta, mencerminkan dominasi tenaga kerja perempuan dalam industri ini. Mayoritas

responden berusia 35–44 tahun (46,4%) dan 25–34 tahun (31,8%), yang menunjukkan bahwa kelompok usia produktif mendominasi populasi karyawan klinik kecantikan. Dari segi pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi, dengan 50,9% berpendidikan S1 dan 38,2% lulusan diploma. Dalam hal masa kerja di klinik saat ini, mayoritas telah bekerja selama 2–3 tahun (31,8%) dan 1–2 tahun (27,3%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam organisasi tempat mereka bekerja. Terkait jabatan, sebagian besar responden berada pada posisi staff medis seperti perawat dan dokter (45,5%), disusul oleh staf operasional (27,3%). Responden berasal dari berbagai klinik ternama seperti Erha Clinic, Benings Clinic, hingga Jakarta Aesthetic Clinic, dengan distribusi merata yang memperkaya representasi kondisi industri. Dari sisi pengalaman kerja di industri kecantikan secara keseluruhan, mayoritas responden memiliki pengalaman 3–5 tahun (40,9%) dan 6–10 tahun (27,3%), mencerminkan tingkat keterlibatan dan pemahaman yang baik terhadap dinamika organisasi. Profil responden ini memberikan dasar yang kuat untuk mengevaluasi pengaruh transformational leadership, organizational learning culture, dan work motivation terhadap job satisfaction serta employee performance di klinik kecantikan Jakarta.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk pada model pengukuran reflektif, seluruh variabel dalam penelitian ini terbukti memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik. Setiap konstruk menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,70, yang menandakan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel telah konsisten secara internal. Selain itu, nilai *composite reliability* (CR) dan *average variance extracted* (AVE) juga telah melampaui batas minimum yang disarankan, yaitu CR lebih dari 0,70 dan AVE di atas 0,50 (Hair et al., 2019), sehingga semakin memperkuat bahwa konstruk-konstruk yang digunakan valid dan dapat diandalkan. Misalnya, variabel *Employee Performance* mencatat CR sebesar 0,928 dengan AVE 0,683, *Job Satisfaction* mencatat CR 0,970 dan AVE 0,802, *Organizational Learning Culture* memperoleh CR 0,929 dan AVE 0,652, *Transformational Leadership* dengan CR 0,920 dan AVE 0,622, serta *Work Motivation* menunjukkan CR 0,955 dan AVE 0,753. Angka-angka ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki daya jelaskan yang kuat terhadap indikator-indikatornya. Lebih lanjut, uji validitas diskriminan juga mendukung kualitas model, di mana nilai AVE setiap variabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lain, sesuai dengan pendekatan *Fornell-Larcker*. Hasil uji *cross-loading* dan HTMT pun berada dalam batas yang wajar, yaitu di bawah 0,90, sebagaimana disarankan oleh Henseler et al. (2009). Dengan kata lain, model pengukuran dalam penelitian ini tidak hanya reliabel, tetapi juga memiliki kejelasan dalam membedakan satu konstruk dari yang lain.

Hasil analisis struktural yang ditunjukkan melalui model hubungan antar variabel memperlihatkan bahwa *Transformational Leadership* memainkan peran sentral dalam memengaruhi *Organizational Learning Culture*, *Work Motivation*, dan *Job Satisfaction*, yang pada akhirnya berdampak pada *Employee Performance*. Kekuatan model ini tercermin dalam nilai *R-square* (R^2) yang tinggi di setiap variabel dependen. *Employee Performance* sebagai variabel akhir dalam model memiliki R^2 sebesar 0,897, artinya 89,7% variasi kinerjanya dijelaskan oleh pengaruh langsung maupun tidak langsung dari *Transformational Leadership*, *Organizational Learning Culture*, *Work Motivation*, dan *Job Satisfaction*. Selanjutnya, *Job Satisfaction* memiliki R^2 sebesar 0,882, yang menunjukkan bahwa variabel ini sebagian besar dijelaskan

oleh *Transformational Leadership* dan *Work Motivation*. *Organizational Learning Culture* mencatat R^2 sebesar 0,790, yang terutama dipengaruhi oleh *Transformational Leadership*, sedangkan *Work Motivation* memiliki R^2 sebesar 0,822, yang juga dipengaruhi oleh *Transformational Leadership*. Nilai-nilai R^2 yang tinggi ini tidak hanya mengindikasikan kekuatan prediktif yang sangat baik dari model, tetapi juga memperkuat peran signifikan dari *Transformational Leadership* sebagai fondasi utama dalam membangun motivasi, kepuasan, budaya belajar, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.



Gambar 1. Path Diagram P- Value

Evaluasi kualitas model menunjukkan bahwa model ini memiliki kecocokan yang baik, sebagaimana tercermin dari nilai R-square, Chi-square, NFI, Q-square, dan SRMR yang memenuhi standar yang memadai.

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sampel Asli (O)	Nilai T-Value	Nilai P-Value	Keterangan
H1	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organitational Learning Culture</i>	0.881	28.260	0.000	Data mendukung Hipotesis
H2	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Motivation</i>	0.907	29.449	0.000	Data mendukung Hipotesis
H3	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0.257	3.406	0.001	Data mendukung Hipotesis
H4	<i>Work Motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0.699	9.384	0.000	Data mendukung Hipotesis
H5	<i>Organitational Learning Culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0.143	2.087	0.037	Data mendukung Hipotesis
H6	<i>Work Motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0.418	3.935	0.000	Data mendukung Hipotesis
H7	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0.224	2.767	0.006	Data mendukung Hipotesis
H8	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0.205	2.427	0.015	Data mendukung Hipotesis

Berdasarkan tabel uji hipotesis di atas, diketahui bahwa 8 hipotesis memiliki nilai T-Value di atas 1,96 sehingga data mendukung hipotesis penelitian yang dibangun. Informasi lengkap hasil analisis SEM penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 5

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational learning culture*. Dalam konteks klinik kecantikan di Jakarta, hal ini dapat dilihat dari bagaimana pimpinan klinik, baik manajer cabang maupun pimpinan medis, menyampaikan visi pelayanan prima kepada staf frontliner, dokter, maupun *beauty therapist*. Misalnya, penekanan pada pentingnya standar pelayanan pasien, penjelasan tujuan klinik dalam memberikan perawatan yang aman dan

berkualitas, serta dorongan untuk mengikuti pelatihan produk dan prosedur baru. Penyampaian visi yang jelas ini membuat staf lebih termotivasi untuk belajar bersama, berbagi pengalaman kasus pasien, serta berkolaborasi dalam meningkatkan standar pelayanan yang kompetitif di tengah persaingan klinik kecantikan di Jakarta. Hal ini selaras dengan teori *Social Exchange* dan didukung oleh penelitian terdahulu seperti (Karakose dkk., 2023), (Udin dkk., 2023) dan (Muafi & Johan, 2022), yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat budaya pembelajaran organisasi melalui inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan karyawan.

Selain itu, pengaruh *transformational leadership* terhadap *work motivation* juga terlihat relevan dengan praktik di industri ini. Pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan staf seperti jadwal kerja yang manusiawi, insentif berbasis kinerja, dan perhatian terhadap kesehatan mental akan memotivasi staf klinik untuk memberikan pelayanan yang ramah, cepat, dan profesional. Di klinik kecantikan, interaksi langsung dengan pasien sangat menentukan kepuasan dan loyalitas. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu menginspirasi staf untuk melayani sepenuh hati akan menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga motivasi kerja meningkat dan berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan. Hal ini sejalan dengan teori *Self-Determination* yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang mendukung kebutuhan dasar psikologis karyawan, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, akan meningkatkan motivasi intrinsik. Penelitian terdahulu seperti (Kuntadi dkk., 2023), (Sulaiman dkk., 2023) dan (Ibrahim dkk., 2022) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat motivasi kerja melalui pengakuan atas pencapaian individu, pemberian tantangan positif, dan keterlibatan aktif dalam proses kerja.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Dalam konteks klinik kecantikan, kepuasan kerja staf seringkali tumbuh ketika pemimpin tidak hanya menekankan target, tetapi juga menciptakan lingkungan yang suportif, memberikan arahan yang jelas, serta mengapresiasi kontribusi staf. Misalnya, seorang pimpinan klinik yang memberikan penghargaan atas keberhasilan tim dalam menangani pasien dengan hasil yang memuaskan akan menumbuhkan rasa bangga pada pekerjaan mereka. Situasi ini memperkuat ikatan emosional staf terhadap klinik dan menurunkan potensi stres akibat tuntutan kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan (Jankelová & Joniaková, 2021) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan personal maupun profesional. Dalam perspektif teori pengaruh sosial dan motivasi intrinsik, ketika karyawan merasa dihargai, dilibatkan dalam pencapaian tujuan kolektif, dan diperlakukan sebagai bagian penting dari organisasi, maka tingkat kepuasan kerja mereka meningkat secara signifikan. Dukungan ini juga diperkuat oleh penelitian (Zhang dkk., 2022), yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* dapat mengurangi stres kerja, memperkuat hubungan sosial, dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dalam industri klinik kecantikan, motivasi kerja sering terlihat ketika staf merasa diberi kesempatan untuk berkembang, misalnya melalui pelatihan teknik perawatan terbaru atau sertifikasi produk internasional. Kesempatan ini memberikan dorongan psikologis yang membuat staf merasa berharga dan berkembang secara profesional. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa puas karena

mereka tidak hanya bekerja untuk gaji, tetapi juga membangun keahlian dan reputasi dalam bidang kecantikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Ćulibrk dkk., 2020), yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan rasa fokus, komitmen, dan pencapaian karyawan. Selain itu, pengakuan atas pencapaian pribadi serta adanya peluang pengembangan diri merupakan faktor penting dalam membentuk *job satisfaction*. Studi (Fareed dkk., 2022) juga mendukung bahwa motivasi kerja yang kuat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, membuat karyawan merasa lebih sukses, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Oleh karena itu, motivasi kerja terbukti tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi terbentuknya kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Pada klinik kecantikan, budaya belajar terwujud ketika staf saling berbagi pengalaman dalam menangani kasus pasien, berdiskusi tentang tren *skincare* terbaru, atau belajar prosedur baru dari dokter senior. Praktik berbagi pengetahuan ini membuat staf lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi kebutuhan pasien yang beragam. Misalnya, ketika ada tren baru perawatan *anti-aging*, staf yang terbiasa dengan budaya belajar akan cepat beradaptasi dan memberikan layanan sesuai standar. Hal ini sesuai dengan pendapat (Gonzalez, 2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran kolektif dapat memperkuat keterampilan dan fleksibilitas karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Penelitian lain oleh (Carro-Suárez dkk., 2023) juga menekankan bahwa budaya pembelajaran yang kuat berperan dalam meningkatkan inovasi dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, *organizational learning culture* terbukti menjadi fondasi penting dalam mendorong kinerja karyawan yang unggul, terutama dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Dalam konteks klinik kecantikan, staf yang termotivasi cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai target layanan, misalnya meningkatkan jumlah pasien harian atau mempertahankan rating kepuasan pasien. Motivasi ini terlihat nyata ketika staf menerima tantangan baru, seperti memperkenalkan produk perawatan baru atau menghadapi pasien dengan kebutuhan khusus. Tantangan tersebut dipandang bukan sebagai beban, melainkan peluang untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan pandangan (Ingsih dkk., 2022), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Selain itu sangat penting motivasi dalam memberi arah dan fokus pada upaya kerja, terutama ketika tujuan yang dihadapi bersifat menantang dan spesifik. Motivasi kerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan tingkat absensi, serta memperkuat inovasi dan kinerja individual (Wolor dkk., 2019); (Cheng dkk., 2023). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work motivation*, terutama yang dipicu oleh tantangan-tantangan baru di tempat kerja, memiliki peran penting dalam mendorong pencapaian kinerja karyawan yang lebih tinggi secara konsisten.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Dalam industri klinik kecantikan, pimpinan yang mampu memperlakukan staf dengan hormat, mendengarkan aspirasi mereka, serta memberi dukungan emosional akan menciptakan rasa memiliki yang lebih kuat. Misalnya, ketika pimpinan klinik melibatkan staf dalam diskusi penentuan paket layanan baru, staf merasa

pendapatnya dihargai sehingga lebih bersemangat dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Kondisi ini memperkuat partisipasi, inisiatif, serta dedikasi staf dalam mencapai target kinerja klinik. Hal ini sejalan dengan temuan (Hariadi & Muafi, 2022), yang menyatakan bahwa *transformational leadership* meningkatkan komitmen dan motivasi, yang berdampak langsung pada efektivitas kerja. Kepercayaan diri dan partisipasi yang tumbuh dari gaya kepemimpinan ini akan memperkuat kualitas kerja individu. Selain itu, hasil penelitian oleh (Baluti dkk., 2024) (Rawashdeh dkk., 2020) menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara konsisten berkontribusi pada peningkatan *employee performance* di berbagai sektor melalui peningkatan kreativitas, partisipasi, dan kepuasan kerja. Dengan demikian, *transformational leadership* terbukti menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memberdayakan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Terakhir, penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Dalam praktik klinik kecantikan, kepuasan kerja terlihat ketika staf merasa senang dengan lingkungan kerja, relasi tim yang suportif, serta adanya kesempatan untuk memberikan dampak nyata pada pasien. Misalnya, *beauty therapist* yang puas dengan pekerjaannya akan lebih teliti dalam menjalankan prosedur, memastikan kenyamanan pasien, dan menjaga kualitas layanan. Rasa puas ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih antusias dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya. Hal ini selaras dengan pandangan (Sabuhari dkk., 2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dan memberikan kinerja terbaiknya, baik secara individu maupun tim. Penelitian empiris lainnya seperti oleh (Usman dkk., 2022) dan (Memon dkk., 2023) semakin memperkuat bahwa *job satisfaction* merupakan faktor penting yang dapat mendorong peningkatan *employee performance* di berbagai sektor. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi salah satu fondasi utama dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Hasil analisis data dalam penelitian ini mendukung semua hipotesis yang diajukan. Temuan menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Learning Culture*, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan suportif dapat memperkuat budaya pembelajaran dalam organisasi. Selain itu, *Transformational Leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap *Work Motivation* dan *Job Satisfaction*, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan semangat kerja dan kepuasan karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, yang mengindikasikan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih puas dalam pekerjaannya. Selanjutnya, *Organizational Learning Culture*, *Work Motivation*, *Job Satisfaction*, dan *Transformational Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada klinik kecantikan di wilayah DKI Jakarta, sehingga hasilnya mungkin belum dapat digeneralisasi ke sektor atau wilayah lain. Kedua, pendekatan kuantitatif yang digunakan, dengan pengumpulan data melalui kuesioner online, hanya menangkap persepsi responden tanpa menggali

lebih dalam pengalaman dan konteks psikologis yang mungkin memengaruhi jawaban mereka. Ketiga, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan responden yang terbatas pada level staf, sehingga belum merepresentasikan pandangan dari jenjang jabatan lain seperti supervisor atau manajer yang mungkin memiliki perspektif berbeda terhadap kepemimpinan, motivasi, dan kinerja. Berdasarkan keterbatasan tersebut, disarankan agar penelitian selanjutnya melibatkan sampel yang lebih luas dan beragam, baik dari segi sektor, wilayah, maupun tingkatan jabatan. Selain itu, penggunaan metode campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika hubungan antar variabel. Penelitian mendatang juga dapat mempertimbangkan variabel tambahan, seperti *work engagement* atau *organizational commitment*, untuk menguji model yang lebih kompleks dan relevan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan di industri kecantikan Jakarta, manajer klinik dapat menerapkan langkah-langkah praktis yang langsung bisa dijalankan di lapangan. Penetapan target layanan harian atau mingguan yang jelas, misalnya jumlah pasien dengan standar kepuasan tertentu, membantu staf memiliki arah kerja yang terukur. Pelatihan singkat rutin seperti workshop internal mengenai teknik pelayanan terbaru atau penggunaan produk baru juga penting agar staf merasa terus berkembang tanpa mengganggu pekerjaan utama. Sistem penghargaan sederhana namun konsisten, seperti bonus kecil bagi staf dengan review pasien terbaik atau apresiasi dalam rapat bulanan, dapat meningkatkan motivasi tanpa menimbulkan biaya besar. Selain itu, penataan ulang jadwal kerja yang lebih fleksibel pada jam sibuk, misalnya menambah tenaga beauty therapist atau resepsionis saat akhir pekan, membantu menjaga beban kerja tetap seimbang.

5. Daftar Pustaka

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Almuayad, K. M. A., & Chen, Y. (2024). Effect of Knowledge Management on Employee Job Performance in Yemeni Banking Sector: The Mediating Role of Job Satisfaction. Dalam *Journal of the Knowledge Economy* (Nomor February). <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01791-6>
- Aslam, S., Saleem, A., Kumar, T., & Parveen, K. (2022). New Normal: Emergence of Situational Leadership During COVID-19 and Its Impact on Work Motivation and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919941>
- Baluti, M., Santos, S. B., Tubastuvi, N., & Astuti, H. J. (2024). Assessing the impact of occupational health and safety, work environment, organizational culture, transformational leadership, and motivation on employee performance in the post-COVID-19 Malawi. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 13(1), 157–170. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3064>
- Bastian, E., Piliang, A., & Meutia. (2024). Effect of learning culture and management control system on innovation performance: Evidence from startup companies in

- Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 251–262. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.20](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.20)
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *Iranian journal of Management Studies*, 15(4), 899–921. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2022.325482.674598>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. hyun, & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: The mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2023). Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee Performance: The Mediation-Moderation Model. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365.
- Cheng, J., Li, K., & Cao, T. (2023). How Transformational Leaders Promote Employees' Feedback-Seeking Behaviors: The Role of Intrinsic Motivation and Its Boundary Conditions. *Sustainability (Switzerland)*, 15(22). <https://doi.org/10.3390/su152215713>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Ćulibrk, J., DeliĆ, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2020). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.237>
- Fareed, M. Z., Su, Q., Almutairi, M., Munir, K., & Fareed, M. M. S. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13(September), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- Farmanesh, P., Mostepaniuk, A., Khoshkar, P. G., & Alhamdan, R. (2023). Fostering Employees' Job Performance through Sustainable Human Resources Management and Trust in Leaders—A Mediation Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/su151914223>
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational leadership and its impact on employee performance: Focus on public employees in Afghanistan. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(63), 49–68. <https://doi.org/10.24193/tras.63E.3>
- Gonzalez, R. V. D. (2022). How do learning culture and dynamic capability interfere with team performance? *Gestao e Producao*, 29(00), 1–20. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e134>

- Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *SAGE Publications*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hariadi, A. R., & Muafi, M. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(6), 252–263. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1945>
- Hasan, H. (2023). Effect of Organizational Culture on Organizational Learning, Employee Engagement, and Employee Performance: Study of Banking Employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 471–482. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.38](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38)
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Ingsih, K., Jamalia, F. D., & Suhana, S. (2022). Increasing OSH, Work Motivation, Employee Performance and Organizational Commitment of Hospital Employees. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(6), 194–202. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0161>
- Jaimes, H. G., Belem, Guerrero Sánchez, P., Gómez Peralta, H., & Ramírez González, K. (2024). Job satisfaction and job performance in the performance of employees in Mexican banking organizations. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1144–1158. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.10>
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. *Healthcare (Switzerland)*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Karakose, T., Tülübaş, T., Papadakis, S., & Yirci, R. (2023). Evaluating the Intellectual Structure of the Knowledge Base on Transformational School Leadership: A Bibliometric and Science Mapping Analysis. *Education Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/educsci13070708>
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15(1990). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>

- Laksono, A. A. (2023). The Impact Learning Organization and Organization Culture To Employee Performance, Mediated By Knowledge Sharing (Empirical Study On Bumitama Agri LTD.). *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(2), 145–157. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.294>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance: A case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719–748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Mardiani, I. N., & Chandra, R. (2022). The influence of work motivation and leadership style on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(2), 30–34. <https://doi.org/10.55942/jebll.v2i2.158>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Muafi, M., & Johan, A. (2022). Role of remote transformational leadership on service performance: Evidence in Indonesia. *Engineering Management in Production and Services*, 14(4), 77–93. <https://doi.org/10.2478/emj-2022-0032>
- Muhajiroh, N., & Noermijati. (2024). Impact of transformational leadership and psychological contract on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(4), 147–160. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i4.3320>
- Ngo, X. T., Le, H. A., & Doan, T. K. (2022). The impact of transformational leadership style and employee creativity on organizational innovation in universities during the covid-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Letters*, 10(1), 36–53. <https://doi.org/10.18488/73.v10i1.2234>
- Ngwenya, B., & Pelsler, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- Nursaid, Fathiah, K. S., Martini, N. N. P., Sanosra, A., & Qomariah, N. (2021). The Impact of Competence and Work Environment on Employee Motivation and Performance in The Financial and Asset Management Division. *Quality - Access to Success*, 22(185), 52–63. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.08>
- Patma, T. S., Fienaningsih, N., Rahayu, K. S., & Artatanaya, I. G. L. S. (2021). Impact of Information Quality on Customer Perceived Value, Experience Quality, and Customer Satisfaction from Using Gofood Application. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(1), 51–61.
- Peretz, H. (2024). Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture. *Sustainability*, 16(17), 7281. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Pranata, J. A., Hendrawan, S., Putra Riyanto, M. R., & Gunadi, W. (2022). The Effect of Work-Life Balance and Work Motivation towards Intention to Work from Home in the Future with Job Satisfaction as a Mediator. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 78, 7–25. <https://doi.org/10.33788/rcis.78.1>
- Rabbani, S., Parveen, Z., & Lodhi, R. N. (2021). Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: Moderated Mediation Model of Organizational Learning

- Culture and Support Zahida. *Journal of Business & Economics*, 12(2), 25–43. <https://doi.org/10.5311/JBE.2020.12.10>
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). *The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance*. 10, 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Saluy, A. B., Syawal, M., Sudjono, Pramudena, S. M., Kemalasari, N., & Gustiah, I. P. (2024). Organizational Commitment, Transformational Leadership and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Citizenship Behavior Among Civil Servants in Indonesia. *Journal of System and Management Sciences*, 14(1), 275–289. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0116>
- Santika, R., Ridwan, T., Harsela, C. N., & Farizki, R. (2023). The Effect of Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance at PT Muda Kaya Mendunia (MKM). *Quality - Access to Success*, 24(196), 69–74. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.09>
- Sudibjo, N., Aulia, S., & Harsanti, H. R. (2022). Empowering Personal Knowledge Management Among Teachers in Indonesia: A Multi-Faceted Approach using SEM. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085001>
- Sulaiman, T., Hadna, A. H., Darwin, M., & Kutaneegara, P. M. (2023). The Transformational Leadership, Public Service Motivation And Perfomance Of Handling The Covid-19 Pandemic: The Army Soldiers In Implementing Military Operations. *Quality - Access to Success*, 24(193), 176–181. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.19>
- Trang, P. T. (2024). The influences of intrinsic motivation, transformational leadership, and digital skills on the intention to use digital technologies of Vietnamese banks' employees via perceived usefulness and perceived ease of use. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(4), 131–144. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i4.1106>
- Tripathi, A. (2024). Organizational Learning Culture and Firm Performance: The Mediating Role of Learning Agility. *Vikalpa*, 49(2), 129–142. <https://doi.org/10.1177/02560909241254996>
- Udin, U. (2024). Transformational leadership and organizational learning culture in the health sector: The mediating and moderating role of intrinsic work motivation. *Work*, 77(4), 1125–1134. <https://doi.org/10.3233/WOR-230047>
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180125>
- Usman, O., Yanuar, D. M., & Marsofiyati. (2022). Influence Of Leadership Style, Job Satisfaction, And Job Motivation on Employee Performance Agency of Transportation Research and Development, Central Jakarta. *Quality - Access to Success*, 23(191), 299–308. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.34>

- Verma, K., Farooq, R., & Irfan Bashir, S. (2022). Moderating Role of Industry Type in the Relationship Between Organizational Learning and Organizational Innovation: Is Transformational Leadership a Missing Link? *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 1–30.
- Wang, C., Zhang, Q., Lu, L., & Tang, F. (2024). Micro understanding of the macro: Employee perception, corporate social responsibility and job performance. *Management Decision*, 62(3), 862–884. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1496>
- Wolor, C. W., Supriyati, Y., & Purwana, D. (2019). Effect of organizational justice, conflict management, compensation, work stress, work motivation on employee performance sales people. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(4), 1277–1284. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.74176>
- Zhang, J., Huang, Q., & Xu, J. (2022). The Relationships among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers' Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think? *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042362>