

Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit melalui Peningkatan Perilaku Organisasi Rumah Sakit: *Systematic Literature Review*

Strategies for Improving Hospital Service Quality through Improving Hospital Organizational Behavior: Systematic Literature Review

Eddy Sunarno¹, Akhsanal Fauzi^{1✉}, Deasy Aseanty¹, Sarfilianty Anggiani¹

¹Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia.

✉ Corresponding author: cariesudjhie@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi dan mensintesis bukti ilmiah terkait pengaruh leadership style, job satisfaction, dan work environment terhadap kualitas pelayanan rumah sakit. Pencarian literatur dilakukan pada database akademik yang dipublikasikan tahun 2021-2026 dengan full text tersedia untuk mengidentifikasi studi kuantitatif hubungan antara variabel perilaku organisasi (*leadership style, job satisfaction, work environment*) dengan kualitas pelayanan rumah sakit. Data diekstraksi secara sistematis dan disintesis secara naratif. Dari proses seleksi, 30 studi memenuhi kriteria inklusi dengan partisipan dari berbagai rumah sakit, dengan temuan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh perilaku organisasi terutama kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan, dimana arah hubungan yang paling konsisten ketika kepuasan kerja dan lingkungan kerja membaik, kualitas layanan, kinerja perawat, serta efektivitas layanan meningkat, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi.

Abstract

The purpose of the study was to identify and synthesize scientific evidence related to the influence of leadership style, job satisfaction, and work environment on hospital service quality. Literature search was conducted on academic databases published in 2021-2026 with full text available to identify quantitative studies on the relationship between organizational behavior variables (*leadership style, job satisfaction, work environment*) and hospital service quality. Data were extracted systematically and synthesized narratively. From the selection process, 30 studies met the inclusion criteria with participants from various hospitals, with findings showing that the quality of hospital services is greatly influenced by organizational behavior, especially job satisfaction, work environment, and leadership style, where the most consistent relationship direction is when job satisfaction and work environment improve, service quality, nurse performance, and service effectiveness increase, either directly or through mediation variables.

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



Copyright © 2026 Eddy Sunarno, Akhsanal Fauzi, Deasy Aseanty, Sarfilianty Anggiani.

Article history

Received 2026-04-10

Accepted 2026-07-25

Published 2026-07-31

Kata kunci

Kepuasan Kerja;
Work Environment;
Gaya
Kepemimpinan;
Kualitas Pelayanan
Rumah Sakit.

Keywords

Job Satisfaction;
Work Environment;
Leadership Style;
Hospital Service
Quality.

PENDAHULUAN

Saat ini masalah kesehatan telah menjadi kebutuhan utama bagi masyarakat yang menyebabkan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang berkualitas, khususnya pelayanan Rumah Sakit. Paradigma baru pelayanan kesehatan menuntut rumah sakit memberikan pelayanan berkualitas sesuai kebutuhan dan keinginan pasien dengan tetap mengacu pada kode etik profesi dan medis. Dalam perkembangan teknologi yang pesat dan persaingan yang semakin ketat, maka rumah sakit dituntut untuk melakukan peningkatan kualitas pelayanannya.

Kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai tingkat kemampuan suatu perusahaan untuk menyediakan layanan yang sesuai dengan harapan masyarakat, yang berkaitan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Untuk menentukan kualitas layanan terdapat lima komponen utama yang harus dipertimbangkan (Kotler & Keller, 2016). Lima komponen yang dimaksud adalah, 1) Keandalan, adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan andal dan akurat, seperti kemampuan pegawai untuk memberikan layanan terbaik, kemampuan untuk menangani kebutuhan masyarakat dengan cepat dan tepat, dan kemampuan Perusahaan untuk memberikan layanan yang baik sesuai dengan harapan masyarakat. 2) Jaminan. Jaminan adalah pengetahuan dan kesopanan pegawai serta kemampuan mereka untuk menunjukkan kepercayaan masyarakat. 3) Nyata, penampilan fasilitas fisik, peralatan, personal, dan materi komunikasi. 4) Empati, kondisi memperhatikan dan memberikan perhatian pribadi kepada masyarakat. Misalnya, pegawai harus mencoba untuk memposisikan diri mereka sebagai masyarakat. Jika seorang masyarakat mengeluh, solusi segera harus dicari untuk menjaga hubungan yang harmonis, dengan menunjukkan rasa peduli yang tulus. 5) Responsivitas. Kesiediaan untuk membantu masyarakat dan memberikan layanan tepat waktu. Kesiediaan pegawai dan pimpinan untuk membantu masyarakat dan memberikan layanan dengan cepat serta mendengarkan dan menyelesaikan keluhan konsumen. Selain itu Tenaga kesehatan sebagai sumber daya manusia di bidang kesehatan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi agar dapat menentukan pencapaian tujuan suatu organisasi, tanpa adanya sumber daya manusia suatu organisasi akan sulit untuk mencapai tujuan. Organisasi harus dapat mengelola hasil kerja para pegawainya demi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi (Ratih, 2018).

Untuk mencapai kualitas pelayanan Rumah sakit (Quality service hospital) yang optimal tidak terlepas dari berbagai unsur internal, salah satunya adalah perilaku organisasi (organization behavior), dimana perilaku organisasi ini merujuk studi mengenai perilaku manusia dalam organisasi kerja. Ini mencakup aspek-aspek seperti sikap, motivasi, dinamika kelompok, dan bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan (Fred Luthans, 2011). Ini mencakup berbagai aspek dalam internal organisasi, baik dalam tingkat individu (seperti kepribadian, sikap, motivasi, persepsi, kepuasan kerja, stress kerja), tingkat kelompok (seperti komunikasi, kerja tim, kepemimpinan, konflik, pengambilan keputusan kelompok) maupun tingkat organisasi (diantaranya struktur organisasi, budaya organisasi, sistem imbalan, perubahan organisasi). Oleh karena dengan melihat pengaruh dari kepuasan kerja (Job Satisfaction), lingkungan kerja (Work Environment), dan gaya kepemimpinan (Leadership Style) sebagai bagian penting dari perilaku organisasi, diharapkan akan membantu meningkatkan kualitas pelayanan Rumah sakit.

Kepuasan kerja (job satisfaction) tenaga medis merupakan elemen krusial yang mempengaruhi kualitas layanan rumah sakit, karena menciptakan lingkungan kerja positif dan mengurangi turnover. Definisi kepuasan kerja menurut Gibson et al. (1994/2000) mengacu pada kondisi perasaan menyenangkan yang dihasilkan karyawan dari pemahaman terhadap pekerjaan mereka secara berkelanjutan. Dampak ketidakpuasan kerja meliputi keterlambatan, absensi tinggi, kelalaian, prestasi rendah, kualitas produk rendah, serta masalah disiplin karyawan, seperti dikemukakan Robbins & Judge, (2013), serta Steers & Rhodes, (1978)

Robbins (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja (Work Environment) adalah tempat dimana anggota organisasi dapat melakukan pekerjaan dengan kemampuan terbaik mereka guna membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Suharno Pawirosumarto et al., (2016) menyatakan bahwa lingkungan pekerjaan merupakan wadah/tempat dimana karyawan melakukan segala aktivitasnya dalam mencapai tujuan, yang dapat membawa dampak positif dan dampak negative.

Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kualitas layanan di berbagai sektor. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan layanan dengan mendorong perilaku kerja yang inovatif, meningkatkan kepuasan pegawai, dan menciptakan budaya kerja yang baik. Secara keseluruhan, komponen ini meningkatkan layanan dan kepuasan masyarakat. Terbukti juga bahwa kepemimpinan meningkatkan perilaku kerja inovatif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja penyedia layanan. Hubungan ini menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja di mana pegawai merasa terdorong untuk melakukan hal-hal baru dan memberikan layanan yang lebih baik, (Purnama et al., 2024).

Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan menggabungkan berbagai studi untuk memberikan gambaran komprehensif tentang pengaruh perilaku organisasi berupa kepuasan kerja (Job Satisfaction), Work Environment, dan gaya kepemimpinan (Leadership Style) terhadap kualitas pelayanan kesehatan khususnya pelayanan Rumah Sakit (Quality service hospital). Meskipun telah banyak penelitian yang menghubungkan pengaruh faktor eksternal terhadap pelayanan Rumah Sakit, literatur yang membahas pengaruh faktor perilaku internal organisasi secara mendalam masih terbatas. Melalui tinjauan sistematis terhadap publikasi di jurnal bereputasi, penelitian ini bertujuan menggambarkan pengaruh perilaku organisasi terhadap kualitas pelayanan publik khususnya pelayanan Rumah sakit. Hasilnya diharapkan dapat mendukung pengembangan kebijakan dan praktik pelayanan Rumah sakit yang lebih efektif, serta memperkaya pemahaman tentang penerapan perilaku organisasi, strategi inovasi dan reformasi kebijakan yang berkelanjutan

METODE

Penelitian ini menggunakan systematic literature review, adalah sebuah cara yang secara sistematis yang bertujuan untuk mengumpulkan, kemudian menganalisis secara kritis dengan menyajikan data-data serta temuan. Sumber data penelitian ini berasal dari publikasi penelitian yang berkaitan dengan subjek, yaitu pengaruh perilaku organisasi berupa kepuasan kerja (Job Satisfaction), Work Environment, dan gaya kepemimpinan (Leadership Style) terhadap kualitas pelayanan kesehatan khususnya pelayanan Rumah Sakit (Quality service hospital). Publikasi dikumpulkan dari jurnal nasional terakreditasi Sinta dan jurnal internasional terakreditasi. Pencarian literatur dilakukan secara komprehensif pada database akademik utama dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan. Strategi pencarian dirancang untuk memaksimalkan sensitivitas sambil mempertahankan spesifisitas yang memadai. Dengan database yang Digunakan: - PubMed - Google Scholar - Science Direct - SpringerLink - BMJ Journals - Portal Garuda (untuk publikasi Indonesia) - SINTA (Science and Technology Index). Dan kata kunci pencarian yang digunakan adalah leadership style, job satisfaction, work satisfaction, work environment, hospital service quality, atau kepuasan kerja lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kualitas pelayanan Rumah Sakit.

Metode systematic literature review dilakukan dengan pendekatan:

Identifikasi literatur

Kata kunci kepuasan kerja (Job Satisfaction), Work Environment, dan gaya kepemimpinan (Leadership Style) dan pelayanan Rumah Sakit (Quality service hospital), digunakan untuk melakukan penelusuran di database seperti Google Scholar, Scopus, dan Web of Science. Literatur/artikel yang diakses merupakan terbitan dalam Bahasa Indonesia dan Inggris. Dilakukan penyaringan dalam mengambil bahan literatur yang dianggap sesuai dan relevan dengan judul yang diteliti.

Kriteria inklusi dan eksklusi

Dalam jurnal penelitian ini yaitu menggunakan jurnal dengan terbitan 5 tahun terakhir, menggunakan Bahasa Indonesia dan inggris, dan berfokus pada hubungan antara variabel yang diteliti yaitu kepuasan kerja (Job Satisfaction), Work Environment, dan gaya kepemimpinan (Leadership Style) dan pelayanan Rumah Sakit (Quality service hospital). Adapun Kriteria eksklusi penelitian ini adalah jurnal penelitian yang tidak menggunakan jurnal dengan terbitan 5 tahun terakhir, menggunakan Bahasa Indonesia dan inggris, dengan variabel yang tidak berkaitan dengan judul penelitian

Proses seleksi

Untuk memastikan artikel relevan dengan topik, seleksi dilakukan berdasarkan abstrak dan isi penuh artikel, serta Menggunakan strategi pencarian yang telah disebutkan dalam metode. Sehingga didapatkan 30 baik artikel Internasional maupun artikel nasional yang dipilih dalam tinjauan literatur.

Analisis data

Temuan utama, metodologi yang digunakan, dan implikasi penelitian diidentifikasi dalam artikel yang dipilih. Adapun hasil review artikel tersebut dapat dilihat pada tabel mapping jurnal

HASIL DAN PEMBAHASAN

Systematic review melalui tiga tahapan planning, conducting, dan reporting, (Wahono, 2020). Pada tahap pertama, peneliti melakukan pencarian artikel yang relevan dengan variabel yang diteliti menggunakan pencarian digital dan ditemukan 120 judul yang terkait. Selanjutnya dilakukan penyaringan berdasarkan kesesuaian variabel dengan tujuan penelitian. Untuk menentukan mana artikel yang paling sesuai maka, dilakukan seleksi pada abstrak, konten dan kesimpulan setiap artikel dengan menggunakan PICOC. Hasilnya ditemukan 30 artikel yang dapat digunakan. Selebihnya 90 artikel tidak cocok digunakan berdasarkan kriteria inklusi. 30 artikel yang dimaksud yang terdapat dalam tabel mapping jurnal.

Tabel 1. Mapping Jurnal

No Studi	Setting	Desain	Metode Analisis & Sampel	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian Utama
1 Ansheila et al. (2025)	RS rujukan nasional, Indonesia	Kuantitatif	SEM; n=349	Menguji inspirational leadership terhadap service effectiveness	Inspirational leadership berpengaruh signifikan terhadap service effectiveness melalui change implementation dan technology adoption
2 Layla (2024)	RS umum, Bangladesh	Kuantitatif	Survei & wawancara	Menganalisis peran leadership pada kualitas layanan	Transformational leadership meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional
3 Fahlevi et al. (2022)	RS swasta, Indonesia	Kuantitatif	SEM; n=394	Menguji leadership style terhadap hospital performance	Leadership inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit
4 Susanti & Suteja (2023)	RSUD, Indonesia	Kuantitatif	Path analysis; n perawat	Menguji leadership & engagement terhadap kinerja	Leadership berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui job satisfaction
5 Halawani et al. (2021)	RS publik, Arab Saudi	Kuantitatif	Chi-square; n=226	Menguji job satisfaction & kualitas layanan	Job satisfaction berhubungan

No Studi	Setting	Desain	Metode Analisis & Sampel	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian Utama	
6	Goula et al. (2022)	RS publik, Yunani	Kuantitatif	SERVQUAL & JSS	Menguji internal quality & job satisfaction	signifikan dengan kualitas pelayanan Kualitas internal layanan berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction
7	Karnain & Wiliyanarti (2025)	RSUD, Indonesia	Kuantitatif	Chi-square; n=100	Menguji job satisfaction & kinerja	Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan
8	Hamid et al. (2025)	RS swasta, Indonesia	Kuantitatif	Regresi linear; n=64	Menguji servant leadership & job performance	Job satisfaction berpengaruh signifikan; leadership tidak signifikan
9	Kusthanto et al. (2025)	RS pelabuhan, Indonesia	Kuantitatif	Regresi berganda	Menguji leadership & service effectiveness	Leadership dan budaya organisasi berpengaruh signifikan
10	Marbun et al. (2025)	RS Indonesia	Kuantitatif	Regresi berganda	Menguji pendidikan, lingkungan & kepuasan kerja	Lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan
11	Zhao et al. (2024)	RS besar, Tiongkok	Kuantitatif	Regresi; n=487	Menguji leadership support	Leadership support berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction
12	Hanafi et al. (2025)	RS Indonesia	Kuantitatif	SEM; n=384	Menguji entrepreneurial leadership	Leadership berpengaruh pada service quality melalui patient satisfaction
13	Sepetis et al. (2024)	RS Yunani	Kuantitatif	Survei; n=379	Menguji organizational behavior	Organizational behavior berpengaruh signifikan terhadap sustainability
14	Chaanine & Sleilati (2024)	RS Lebanon	Kuantitatif	Regresi moderasi; n=1.128	Menguji job satisfaction sebagai moderator	Job satisfaction memoderasi hubungan service quality–patient satisfaction
15	Ahmad et al. (2022)	RS Pakistan	Kuantitatif	SEM; n=352	Menguji organizational support	Organizational support berpengaruh pada quality of care melalui job satisfaction
16	Ogata et al. (2021)	RS Jepang	Longitudinal	PES-NWI; n>2.900	Menguji work environment & outcomes	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan outcome perawat
17	Rachmatullah et al. (2025)	RSUD, Indonesia	Kuantitatif	Regresi linear; n=207	Menguji disiplin & lingkungan kerja	Disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh pada patient safety
18	Brešan et al. (2021)	RS Slovenia	Kuantitatif	Korelasi; n=270	Menguji work environment & safe care	Lingkungan kerja berhubungan signifikan dengan keselamatan pasien
19	Phong & Estioko (2024)	RS Vietnam	Kuantitatif	Regresi; n=375	Menguji kualitas keperawatan	Lingkungan kerja dan job satisfaction

No Studi	Setting	Desain	Metode Analisis & Sampel	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian Utama
					memengaruhi quality of nursing care
20 Correia et al. (2025)	RS publik, Brasil	Kuantitatif	Korelasi; n=110	Menguji lingkungan kerja & stres	Lingkungan kerja meningkatkan patient safety dan menurunkan stres
21 Hoxha et al. (2024)	RS swasta, Yunani	Kuantitatif	Survei	Menguji budaya organisasi & kualitas	Budaya organisasi meningkatkan job satisfaction dan kualitas layanan
22 Moraca et al. (2025)	RS nasional, Italia	Kuantitatif	SEM; n=2.349	Menguji leadership & clinical error	Ethical leadership menurunkan error melalui mediasi constraints
23 Fitriana et al. (2023)	RSUD, Indonesia	Kuantitatif	Kendall Tau; n=128	Menguji leadership & patient safety	Leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat
24 Hariyadi et al. (2025)	RS TNI, Indonesia	Kuantitatif	SEM-PLS; n=200	Menguji motivasi & leadership	Job satisfaction memediasi pengaruh leadership terhadap service quality
25 Ganuga & Muhammed (2022)	RS Zanzibar	Kuantitatif	Regresi; n=317	Menguji gaya kepemimpinan	Leadership transformasional paling dominan terhadap kualitas layanan
26 Putri et al. (2022)	RSUD Bali	Kuantitatif	Path analysis; n=135	Menguji job satisfaction	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap service quality
27 Aek Klau et al. (2025)	RS swasta tipe C, Indonesia	Kuantitatif	Regresi; n=201	Menguji budaya & kepuasan kerja	Budaya organisasi dan kepuasan kerja menjelaskan 65% kinerja
28 Dicky et al. (2024)	RS Bali	Kuantitatif	Multivariat; n=122	Menguji beban kerja & lingkungan	Beban kerja signifikan; lingkungan kerja tidak signifikan
29 Hartono et al. (2024)	RSUD Jakarta	Kuantitatif	Regresi; n=107	Menguji implementasi mutu	Kepuasan kerja variabel paling dominan
30 Santoso et al. (2025)	RS Bhayangkara	Kuantitatif	Path analysis; n=142	Menguji engagement	Engagement memediasi beban kerja dan motivasi terhadap kualitas layanan

Penelitian ini fokus pada empat variabel utama yaitu kepuasan kerja (Job Satisfaction), Work Environment, gaya kepemimpinan (Leadership Style) dan kualitas pelayanan Rumah Sakit (Quality service hospital) untuk mengetahui apakah variabel tersebut mampu menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh perilaku organisasi terhadap kualitas pelayanan Rumah Sakit (Quality service hospital) dan bagaimana strategi peningkatan kualitas pelayanan Rumah Sakit melalui peningkatan perilaku organisasi Rumah Sakit.

Pengaruh perilaku organisasi terhadap kualitas pelayanan Rumah Sakit

Kualitas pelayanan rumah sakit dalam perspektif perilaku organisasi dapat dipahami sebagai output dari kualitas internal organisasi, yakni bagaimana rumah sakit mengelola

manusia, proses, dan lingkungan kerja sehingga mampu menghasilkan pelayanan yang reliabel, responsif, meyakinkan, empatik, serta didukung sarana fisik yang memadai (dimensi SERVQUAL). Konsep bahwa kondisi internal rumah sakit yang membentuk sikap dan perilaku karyawan pada akhirnya menentukan kualitas pelayanan eksternal, sangat terlihat dalam sintesis artikel yang ditemukan, karena banyak studi menunjukkan bahwa kualitas layanan tidak berdiri sendiri, melainkan bergerak melalui mekanisme psikologis (kepuasan kerja), mekanisme situasional (lingkungan kerja), dan mekanisme struktural (kepemimpinan dan manajemen perubahan). Dengan demikian, kualitas pelayanan rumah sakit dapat diposisikan sebagai konsekuensi dari kondisi organisasi yang memungkinkan tenaga kesehatan bekerja secara konsisten, aman, dan berorientasi pada pasien.

Berdasarkan artikel yang ditemukan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan rumah sakit (quality service hospital) tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis klinis, tetapi sangat dipengaruhi oleh perilaku organisasi terutama kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan yang bekerja sebagai determinan proksimal terhadap perilaku kerja tenaga kesehatan dan implementasi proses mutu. Secara umum, arah hubungan yang paling konsisten bersifat positif ketika kepuasan kerja dan lingkungan kerja membaik, kualitas layanan, kinerja perawat, serta efektivitas layanan meningkat, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti engagement, komitmen, atau implementasi perubahan.

Dari sisi kepuasan kerja (job satisfaction), hasil artikel menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting baik sebagai prediktor langsung kualitas maupun sebagai mediator/moderator dalam hubungan variabel organisasi dengan outcome layanan. Pada studi di RSUD Johar Baru, kepuasan kerja menjadi variabel dominan terhadap implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM), dengan koefisien β kepuasan sebesar 0.586 serta model menjelaskan 74,5% variansi ($R=0.745$; $p=0.000$), menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja berpotensi memperkuat konsistensi pelaksanaan standar mutu. Pada konteks layanan rawat inap RSUD Wangaya Denpasar, kepuasan kerja terbukti meningkatkan komitmen organisasi (koefisien 0.743; $t=12.751$; $p=0.000$) dan juga meningkatkan kualitas layanan rawat inap secara langsung (koefisien 0.345; $t=4.148$; $p=0.000$), sehingga kepuasan kerja tidak hanya mempengaruhi perilaku individu, tetapi juga memperkuat ikatan psikologis terhadap organisasi yang mendorong mutu layanan. Temuan ini sejalan dengan teori sikap-perilaku dan teori motivasi, yang menempatkan kepuasan sebagai determinan keinginan untuk memberikan performa terbaik, patuh SOP, dan melakukan perilaku yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan kesehatan.

Selain sebagai pengaruh langsung, kepuasan kerja juga muncul sebagai variabel yang memperkuat hubungan kualitas layanan dengan kepuasan pelanggan. Salah satu artikel menunjukkan bahwa total SERVQUAL berkorelasi sangat kuat dengan customer satisfaction ($r=0.722$; $\text{sig}=0.000$), dan ketika interaksi SERVQUAL dan Job Satisfaction dimasukkan, kemampuan model menjelaskan variasi kepuasan pelanggan meningkat (dari penjelasan variansi sekitar 31% menjadi lebih tinggi setelah interaksi ditambahkan), yang berarti perbaikan kualitas pelayanan akan lebih baik bagi pasien bila tenaga kerja berada pada kondisi kepuasan kerja yang baik. Dengan kata lain, dua rumah sakit dapat memiliki prosedur mutu yang sama, tetapi rumah sakit dengan kepuasan kerja lebih tinggi berpeluang menghasilkan pengalaman pelayanan yang lebih konsisten dan lebih memuaskan bagi pasien. Implikasi akademiknya adalah job satisfaction layak ditempatkan sebagai variabel kunci pembahasan, bukan sekadar outcome psikologis, melainkan mekanisme yang memperbesar dampak program mutu pada kepuasan pasien. Pada lingkungan kerja (work environment), temuan dalam artikel menunjukkan kontribusi yang sangat kuat terhadap kualitas pelayanan dan juga terhadap kepuasan kerja. Studi Santoso et al. pada perawat RS Bhayangkara Brimob menemukan bahwa lingkungan kerja merupakan prediktor terkuat kualitas pelayanan ($\beta=0.742$; $p=0.000$) sekaligus meningkatkan engagement ($\beta=0.322$; $p=0.003$), sedangkan beban kerja berdampak negatif baik pada kualitas pelayanan ($\beta=-0.252$; $p=0.003$) maupun engagement ($\beta=-0.344$; $p=0.000$). Efek total lingkungan kerja terhadap kualitas pelayanan

juga tinggi (total 0.674), memperlihatkan bahwa perbaikan lingkungan kerja berpotensi memberi peningkatan mutu yang lebih nyata dibanding intervensi tunggal lain. Hasil ini konsisten dengan teori Job Demands–Resources (JD-R) yang menjelaskan ketika sumber daya kerja (dukungan, fasilitas, kolaborasi tim, kontrol kerja) meningkat dan tuntutan kerja yang merusak (overload) diturunkan, tenaga kesehatan menjadi lebih engaged, lebih stabil secara psikologis, dan lebih mampu memberikan pelayanan yang aman serta berkualitas.

Temuan kuantitatif pada studi perawat menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat memiliki pengaruh langsung yang sangat besar terhadap kualitas pelayanan, dan dalam beberapa model, total efeknya tetap tinggi meskipun terdapat mediasi (misalnya engagement). Konsistensi temuan juga terlihat pada studi yang menggunakan korelasi dan regresi: lingkungan kerja berkorelasi kuat dengan outcome mutu dan kualitas layanan (misalnya pada implementasi SMM), serta terkait dengan stres dan keselamatan pasien, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap persepsi dan capaian kualitas layanan di rumah sakit. Dengan demikian, lingkungan kerja berupa ketersediaan sarana, dukungan rekan/atasan, beban kerja yang wajar, dan iklim kerja kondusif mendorong layanan yang responsif, reliabel, dan aman, sehingga dapat menjadi prasyarat sistemik yang memfasilitasi perilaku kerja yang berkualitas.

Kekuatan pengaruh lingkungan kerja juga terlihat pada studi Hartono et al. yang menunjukkan lingkungan kerja berkorelasi kuat dengan implementasi SMM ($r=0.785$; $p=0.000$) dan tetap berpengaruh dalam model multivariat ($\beta=0.322$; $B=0.128$). Pada konteks kualitas internal layanan kesehatan di Yunani, dimensi reliability, assurance, responsiveness, dan empathy dinilai rendah, sedangkan tangibles relatif lebih memuaskan; pada saat yang sama tingkat kepuasan kerja juga sangat rendah dan banyak dipengaruhi ketidakpuasan pada pendapatan dan kondisi kerja. Temuan-temuan ini menguatkan argumentasi bahwa kualitas layanan rumah sakit sangat terkait dengan “kualitas internal” organisasi dimana jika proses internal dan kondisi kerja tidak mendukung, maka capaian kualitas layanan akan mudah tidak stabil, meskipun rumah sakit memiliki SOP dan target mutu.

Untuk gaya kepemimpinan (leadership style), artikel menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kualitas layanan melalui jalur langsung dan jalur perubahan organisasi. Studi Ansheila et al. menunjukkan bahwa Inspirational Leadership Style (ILS) berpengaruh langsung pada Healthcare Service Effectiveness ($\beta=0.181$; $p=0.05$) dan berpengaruh tidak langsung melalui Change Process Implementation (CPI) (efek tidak langsung 0.233; $t=3.448$; $p=0.001$) serta melalui New Technology Adoption (NTA) (efek tidak langsung 0.055; $p=0.04$), sementara CPI menjadi jalur paling kuat menuju efektivitas layanan ($\beta=0.551$; $p=0.001$) dan model menjelaskan 52,3% variansi efektivitas layanan ($R^2=0.523$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya berperan dalam memberi arahan, melainkan juga mendorong kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan dan teknologi yang dibutuhkan dalam peningkatan mutu layanan. Studi lain juga menunjukkan kepemimpinan transformasional berkorelasi kuat dengan outcome dan indikator operasional (misalnya korelasi $r=0.78$; waktu tunggu 25 vs 40 menit; turnover 12 vs 22), memperkuat narasi bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kualitas layanan yang lebih efisien dan stabil.

Pada dimensi gaya kepemimpinan (leadership style), studi-studi yang dihimpun mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional/inspirasi umumnya berkorelasi atau berpengaruh positif terhadap indikator kualitas layanan. Kombinasi hasil empiris ini dapat dijelaskan oleh teori kepemimpinan transformasional/inspirasi yang menekankan peran pemimpin dalam membangun visi, memberdayakan staf, membentuk iklim pembelajaran, dan mengurangi hambatan implementasi mutu. Dalam konteks rumah sakit, pengaruh kepemimpinan sering muncul sebagai pengaruh sistemik dimana pemimpin dapat melakukan perbaikan struktur kerja, menguatkan budaya mutu, mengarahkan prioritas perubahan, dan menyediakan dukungan yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan engagement tenaga kesehatan. Sebagian riset lain menunjukkan kepemimpinan mempengaruhi kualitas layanan melalui mekanisme

perubahan organisasi, misalnya implementasi proses perubahan dan adopsi teknologi baru yang kemudian meningkatkan efektivitas layanan kesehatan. Studi lintas studi juga menunjukkan kepemimpinan transformasional terkait dengan outcome operasional (misalnya waktu tunggu lebih singkat, turnover lebih rendah) dan korelasi yang lebih kuat dibanding kepemimpinan transaksional, meskipun pada beberapa model tertentu efek langsung transformasional pada kualitas layanan tidak selalu signifikan dan cenderung muncul melalui mediasi (seperti kepuasan kerja).

Sintesis antarvariabel memperlihatkan pola bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai “pengungkit” sistem (strategic lever), sedangkan lingkungan kerja dan kepuasan kerja berfungsi sebagai “mekanisme operasional” yang lebih dekat ke perilaku pelayanan sehari-hari. Artinya, kepemimpinan yang efektif cenderung membentuk iklim kerja, mendukung perubahan, dan mengarahkan norma mutu; kemudian lingkungan kerja yang baik meningkatkan engagement dan mengurangi hambatan kerja; dan pada akhirnya kepuasan kerja memperkuat komitmen individu untuk memberikan layanan berkualitas. Secara metodologis, sebagian besar studi bersifat cross-sectional dan berbasis survei, sehingga inferensi kausal harus dibaca hati-hati, namun konsistensi arah temuan lintas studi memperkuat kesimpulan bahwa perilaku organisasi merupakan determinan penting kualitas pelayanan rumah sakit.

Implikasi praktis hasil penelitian-penelitian diatas adalah bahwa perbaikan kualitas pelayanan rumah sakit sebaiknya tidak hanya berfokus pada standar pelayanan, tetapi juga pada faktor organisasi yang membentuk perilaku pelayanan. Temuan kuantitatif (misalnya β lingkungan kerja 0.742; β kepuasan 0.586; jalur CPI 0.551; R^2 hingga 0.745–0.837 pada beberapa model) menunjukkan bahwa perubahan pada perilaku organisasi berpotensi menghasilkan dampak mutu yang besar dan terukur. Secara operasional, rumah sakit perlu memonitor indikator perilaku organisasi (kepuasan kerja, engagement, persepsi lingkungan kerja) bersamaan dengan indikator kualitas layanan (SERVQUAL, mutu rawat inap, efektivitas layanan) agar program mutu tidak hanya terlihat secara administratif, tetapi benar-benar terjadi dalam praktik pelayanan.

Strategi peningkatan kualitas pelayanan Rumah Sakit melalui peningkatan perilaku organisasi Rumah Sakit.

Berdasarkan sintesa artikel tersebut, strategi peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit melalui perilaku organisasi perlu dirancang sebagai intervensi multilevel meliputi level individu (kepuasan dan motivasi), level unit kerja (iklim dan lingkungan kerja), dan level organisasi (kepemimpinan dan manajemen perubahan). Pendekatan ini relevan karena model-model empiris menunjukkan bahwa kualitas layanan tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel tunggal, melainkan oleh kombinasi pengaruh langsung dan tidak langsung yang saling menguatkan melalui variabel mediasi seperti engagement, kepuasan, implementasi perubahan, dan adopsi teknologi. Selain itu secara teoritis, strategi ini sejalan dengan prinsip manajemen mutu yang menempatkan perbaikan proses dan manusia sebagai fondasi capaian mutu eksternal, serta sejalan dengan teori Job Demands–Resources (JD-R) yang menuntut keseimbangan tuntutan dan sumber daya kerja agar performa layanan stabil. Oleh karena itu, strategi peningkatan mutu yang efektif dalam pelayanan rumah sakit perlu memuat kebijakan SDM dan kualitas layanan secara simultan serta tidak berupa intervensi parsial. Diantara banyaknya strategi yang mungkin bisa dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit, dengan melihat pengaruh dari kepuasan kerja (Job Satisfaction), Work Environment, gaya kepemimpinan (Leadership Style) maka setidaknya ada empat langkah berikut yang bisa dilakukan untuk mewujudkan tujuan tersebut.

Strategi pertama adalah meningkatkan kepuasan kerja sebagai mesin utama peningkatan mutu layanan. Bukti menunjukkan kepuasan kerja dapat menjadi prediktor dominan pada implementasi sistem mutu dan berdampak kuat pada kinerja perawat, sehingga program intervensi dapat diarahkan pada perbaikan penghargaan, pengakuan, keadilan organisasi, supervisi yang suportif, dan peluang pengembangan kompetensi. Implementasi praktisnya dapat berbentuk sistem reward dan apresiasi yang terukur, supervisi yang konsisten, transparansi promosi, perbaikan desain kerja, serta penyediaan dukungan pengembangan kompetensi. Secara teoritis, tindakan ini meningkatkan

motivasi dan ekspektasi kerja serta memperkuat ikatan (normative commitment), yang pada akhirnya meningkatkan kepatuhan SOP dan perilaku layanan yang lebih empatik dan responsif. Implikasi lainnya, karena job satisfaction dapat memoderasi efek service quality terhadap customer satisfaction, maka investasi pada kepuasan kerja dapat membantu program peningkatan mutu pelayanan yang dijalankan rumah sakit. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat diposisikan sebagai variabel yang mengikat perilaku staf agar lebih patuh pada SOP, lebih konsisten dalam pelayanan, dan lebih siap menjalankan praktik mutu yang pada akhirnya tercermin pada kualitas pelayanan rumah sakit.

Strategi kedua adalah memperbaiki lingkungan kerja sebagai fondasi sistem pelayanan berkualitas. Temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh kuat terhadap kualitas pelayanan dan beban kerja berdampak negatif menunjukkan perlunya perbaikan sistem kerja, staffing, serta pengelolaan SDM yang terukur di rumah sakit (Santoso et al., 2025; Sampson & Fried, 2024). Atau dengan kata lain strategi yang berbasis bukti mencakup penataan beban kerja dan penjadwalan (misalnya rotasi shift untuk mengurangi overload), penambahan staf pada titik rawan pelayanan, perbaikan sarana/prasarana, penguatan kerja tim, serta dukungan psikososial yang menurunkan stres dan meningkatkan keselamatan pasien, perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit. Dalam kerangka mutu, perbaikan lingkungan kerja juga dapat dipadukan dengan pengukuran rutin indikator mutu (misalnya KPI layanan dan dimensi SERVQUAL) untuk memastikan bahwa perubahan lingkungan benar-benar berkontribusi pada kualitas yang terukur.

Strategi ketiga adalah pengembangan kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan, membentuk budaya mutu, dan memfasilitasi inovasi proses layanan. Pengaruh kepemimpinan inspirasional terhadap efektivitas layanan yang dimediasi implementasi perubahan menegaskan bahwa kepemimpinan dalam pelayanan kesehatan perlu dipahami sebagai penggerak perubahan sistem dan nilai (values-based leadership), bukan sekadar gaya interpersonal (Ansheila et al., 2025; Dye, 2024). Bukti menunjukkan kepemimpinan inspirasional/transformatif berkaitan dengan efektivitas layanan melalui implementasi perubahan dan adopsi teknologi, serta dalam beberapa studi kepemimpinan mempengaruhi outcome secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Implikasi manajerialnya adalah dengan membangun tata kelola perubahan: pembentukan tim mutu, role-modeling pemimpin, komunikasi visi mutu, dan penggunaan data (KPI mutu, audit mutu) untuk memastikan perubahan perilaku organisasi benar-benar bermuara pada peningkatan kualitas layanan. Dengan demikian, strategi yang dapat diimplikasikan meliputi pelatihan kepemimpinan (transformatif/inspirasional/servant), penguatan dukungan manajerial, komunikasi visi mutu yang jelas, dan pembentukan struktur implementasi perubahan (misalnya tim mutu, champion unit, serta mekanisme monitoring dan feedback).

Keempat, strategi integratif perlu memperkuat mediator organisasi seperti engagement dan komitmen organisasi. Studi Santoso et al. menunjukkan engagement berhubungan positif dengan kualitas pelayanan dan dipengaruhi oleh beban kerja serta lingkungan kerja, sehingga engagement dapat digunakan sebagai indikator proses yang menjelaskan mengapa perbaikan lingkungan kerja berdampak pada mutu layanan. Studi rawat inap Wangaya juga menunjukkan komitmen organisasi menjadi mekanisme penting yang menjembatani kepuasan kerja dan kualitas layanan. Karena itu, rumah sakit dapat menginstitusikan survei engagement/komitmen berkala, forum umpan balik staf, dan intervensi psikologis-organisasional yang memperkuat sense of belonging serta orientasi mutu.

Integrasi keempat strategi tersebut perlu diletakkan dalam logika jalur peningkatan mutu dimana kepemimpinan yang kuat memungkinkan perubahan dan membangun iklim, lingkungan kerja yang baik menyediakan kondisi operasional, dan kepuasan kerja memastikan energi psikologis staf untuk menjalankan pelayanan berkualitas secara konsisten. Sebagai contoh dalam praktik rumah sakit, implementasinya dapat disusun sebagai kebijakan manajemen rumah sakit diantaranya berupa evaluasi beban kerja dan staffing, program engagement dan survey kepuasan berkala, sistem reward berbasis

kinerja mutu, serta penguatan kapasitas manajer lini untuk coaching dan problem solving mutu.

SIMPULAN

Hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh perilaku organisasi terutama kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi perilaku kerja tenaga kesehatan dan implementasi standar mutu Rumah sakit. Oleh karena itu strategi peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit melalui perilaku organisasi perlu dirancang sebagai intervensi multilevel meliputi level individu (kepuasan dan motivasi), level unit kerja (iklim dan lingkungan kerja), dan level organisasi (kepemimpinan dan manajemen perubahan). Dari hasil pembahasan literatur review ini, karena mayoritas studi bersifat cross-sectional, maka hasil ini dapat menjadi bukti konsistensi hubungan dan mekanisme variabel-variabel tersebut yang sesuai secara teori, namun tetap perlu merekomendasikan evaluasi berkelanjutan dan desain longitudinal maupun eksperimental untuk menilai efektivitas strategi secara kausal, dengan tetap didukung oleh bukti konsistensi temuan lintas studi yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. S., Barattucci, M., Ramayah, T., Ramaci, T., & Khalid, N. (2022). Organizational support and perceived environment impact on quality of care and job satisfaction: A study with Pakistani nurses. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(6), 677–693. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2021-0179>
- Ansheila, K., Kumenaung, A., Pandowo, M. H. C., Jan, A. B. H., & Tumiwa, J. R. (2025). Inspirational Leadership, Change Implementation, and Technology Adoption in Shaping Healthcare Service Effectiveness: A Study at Hasan Sadikin Hospital, Bandung. *Human Factors in Healthcare*. <https://doi.org/10.1016/j.hfh.2025.100120>
- Brešan, M., Erčulj, V., Lajovic, J., Ravljen, M., Sermeus, W., & Grosek, Š. (2021). The relationship between the nurses' work environment and the quality and safe nursing care: Slovenian study using the RN4CAST questionnaire. *PLOS ONE*, 16(12), e0261466. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261466>
- Chaanine, J., & Sleilati, E. B. (2024). The moderating impact of employee job satisfaction on the service quality–customer satisfaction relationship: The case of the Lebanese healthcare institutions. *SAGE Open*, 14(4), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440241295473>
- Correia, L. L., Pereira, J. S., & Gasparino, R. C. (2025). Influence of the work environment on patient safety and stress among healthcare professionals. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 59, e20240420. <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2024-0420en>
- Damatov, M., Kagan, I., & Livshiz Riven, I. (2025). The role of quality leadership, teamwork, and organizational transparency in shaping professional quality of life among hospital physicians and nurses: A cross sectional study. *Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.1007/s10389-025-02471-8>
- Dicky, Nugraha, S., Isabella, K., & Yanuar, I. E. S. (2024). The influence of workload, work environment, and work ethic on service quality at BaliMed Karangasem Hospital. *Journal of Aging and Family*, 4(2), 102–109. <https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/JournalOfAgeingAndFamily>
- Dye, C. F. (2024). *Leadership in healthcare: Essential values and skills* (4th ed.). Chicago, IL: Health Administration Press. (ACHE Activate ISBN: 978-1-64055-515-0; Print ISBN: 978-1-64055-361-3; ePub ISBN: 978-1-64055-360-6).
- Fahlevi, M., Aljuaid, M., & Saniuk, S. (2022). Leadership style and hospital performance: Empirical evidence from Indonesia. *Frontiers in Psychology*, 13, 911640. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911640>
- Fitriana, D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat dalam keselamatan pasien di unit rawat inap RSUD Panembahan Senopati. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, hal. 166-174.

- Ganuga, A. M., & Muhammed, R. W. (2022). Influence of leadership styles on quality health service delivery at Mnazi Mmoja Hospital Zanzibar. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 35(2), 50–60. <https://doi.org/10.9734/JESBS/2022/v35i230408>
- Goula, A., Rizopoulos, T., Stamouli, M.-A., Kelesi, M., Kaba, E., & Soulis, S. (2022). Internal Quality and Job Satisfaction in Health Care Services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1496. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031496>
- Halawani, L. A., Halawani, M. A., & Beyari, G. M. (2021). Job satisfaction among Saudi healthcare workers and its impact on the quality of health services. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 10(5), 1873–1881. https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe_2236_20
- Hamid, H., Kurniawan, I. S., & Yulianto, E. (2025). The Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction, and Physical Work Environment on Job Performance. *Profitability: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 154–166.
- Hanafi, I. I., Alhabsji, T., Hidayat, K., & Darmawan, A. (2025). Entrepreneurial leadership and patient loyalty in Indonesian hospitals: The roles of corporate governance, service quality, and patient satisfaction [version 2; peer review: 2 approved]. *F1000Research*, 14, 1040. <https://doi.org/10.12688/f1000research.166837.2>
- Hariyadi, H., Usman, B., & Anggiani, S. (2025). The role of motivational strategy and leadership in improving service quality in hospitals. *Journal of Management, Economics and Finance*, 3(3), 200–213.
- Hartono, B., Sulistyaningsih, A., Suherman, Ghutsa Daud, A., & Wizraa, I. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan pendidikan terhadap implementasi sistem manajemen mutu di Rumah Sakit Umum Daerah Johar Baru, Jakarta Pusat tahun 2022. *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 23(4), 308–312. <https://doi.org/10.14710/mkmi.23.4.308-312>
- Hoxha, G., Simeli, I., Theocharis, D., Vasileiou, A., & Tsekouropoulos, G. (2024). Sustainable healthcare quality and job satisfaction through organizational culture: Approaches and outcomes. *Sustainability*, 16(9), 3603. <https://doi.org/10.3390/su16093603>
- Karnain, M. R., & Wiliyanarti, P. F. (2025). The Relationship Between Job Satisfaction and Health Workers' Performance at Ende Regional Public Hospital. *Global Journal of Hospital Administration*, 1(1), 1–8.
- Klau, P. A., Widyarini, M., & Grahadian, K. (2025). The role of organizational culture and job satisfaction in enhancing employee performance in the hospital sector. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 9(2). <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v9i>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Editi). England: Pearson Education Limited.
- Kusthanto, K., Madiistriyatno, H., & Taufik, K. (2025). Hospital Service Effectiveness: Leadership Style, Organizational Culture, and Organizational Commitment. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 50(2), 324–330.
- Layla, M. R. (2024). The role of leadership in hospital management: A study on healthcare outcomes. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 11(12), e90–e99.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Maharani, R. P., & Yanuar. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 9(1), 140–154.
- Marbun, V., Lister, I. N. E., Chiuman, L., & Girsang, E. (2025). Analysis of education, work environment, and job satisfaction influencing paramedic behavior in Indonesian hospitals. *Proceeding of the International Conference on Health Sciences and Nursing*, 2(1). <https://prosiding.arikesi.or.id/index.php/ICHSN>
- Moraca, E., Zaghini, F., Fiorini, J., & Sili, A. (2025). Errors in clinical practice and organizational constraints: The role of leadership in improving patients' safety. *Safety*, 11(2), 57. <https://doi.org/10.3390/safety11020057>

- Ogata, Y., Sato, K., Kodama, Y., Morioka, N., Taketomi, K., Yonekura, Y., Katsuyama, K., Tanaka, S., Nagano, M., Ito, Y. M., & Kanda, K. (2021). Work environment for hospital nurses in Japan: The relationships between nurses' perceptions of their work environment and nursing outcomes. *Nursing Open*, 8(5), 2470–2487. <https://doi.org/10.1002/nop2.762>
- Phong, H. T., & Estioko, E. (2024). Work environment, quality nursing care and job satisfaction among staff nurses in selected hospitals in Viet Nam. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(6), 1–9. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.11041>
- Purnama, W. A., Sumekar, K., & Edris, M. (2024). Analysis of the Influence of Leadership, Quality of Human Resources, and Competency on the Performance of Service Providers in Participating the Goods/Service Procurement Process in Demak District With Innovative Work Behavior As an Intervening Variable. *KnE Social Sciences*, 350–372.
- Putri, I. A. G. S., Sintaasih, D. K., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2022). The influence of job satisfaction on organizational commitment and quality of inpatient services: Study at the Wangaya Regional General Hospital, Denpasar City. *International Journal of Business, Economics and Management*, 5(1), 18–22. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v5i1.1854>
- Rachmatullah, F., Purwadhi, & Suwardhani, A. D. (2025). The influence of work discipline and work environment on compliance with patient safety procedures among health workers at the Beriman Balikpapan Regional Hospital. *Research of Service Administration Health and Sains Healthys*, 6(1), 28–37. <https://doi.org/10.58258/rehat.v6i1.9036>
- Sampson, C. J., & Fried, B. J. (2024). *Human resources in healthcare: Managing for success* (5th ed.). Chicago, IL: Health Administration Press. (Print ISBN: 978-1-64055-245-6; ePub ISBN: 978-1-64055-242-5).
- Santoso, I., Yuhelmis, & Hartono, R. K. (2025). Pengaruh beban kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kualitas pelayanan melalui engagement pada perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob. *Journal of Public Health Education*, 4(4), 16–29. <https://doi.org/10.53801/jphe.v4i4.47>
- Susanti, P., & Suteja, J. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Engagement on Job Satisfaction and Its Impact on Nurse Performance in RSUD Dr. Abdul Aziz, City of Singkawang, West Kalimantan. *Transforma: Jurnal Manajemen*, 1(1), 12–28.
- Zhao, J., Liu, T., & Liu, Y. (2024). Leadership support and satisfaction of healthcare professionals in China's leading hospitals: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1016. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11449-3>