

Analisa Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Kerja Mempengaruhi Kinerja Dan Dimediasi Komitmen Pada Rumah Sakit Jayakarta

Nia Puspita Hapsari¹, Endang Ruswanti²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Jakarta¹, Universitas Esa Unggul²
Email: niapeha@gmail.com¹, endang.ruswanti@esaunggul.ac.id²

Abstrak

Gaya kepemimpinan suatu usaha bisnis penting bagi kelanggengan dan pengembangan iklim motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Masalah telah tersedia di rumah sakit dilihat dari pra survey menunjukkan Gaya kepemimpinan sebesar 69%, kepuasan karyawan 59%, motivasi karyawan 55%, budaya yang dicanangkan organisasi 60% dilaksanakan karyawan, Komitmen organisasi 60% dan kinerja karyawan sebesar 62%. Untuk itu penelitian ini akan menguji Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi instrinsik, budaya organisasi, komitmen dan kinerja karyawan. Metode penelitian dengan survey dan berupa penelitian kuantitatif. Pengumpulan data melalui kuesioner untuk menangkap variabel laten. Pengambilan sampel mengaplikasikan purposive sampling yakni karyawan telah bekerja semenjak setahun. Alat Analisa yang digunakan SEM dengan program lisrel, sampel penelitian sebesar 157 responden terdiri atas wanita 87 dan pria sebesar 70 responden umur 24-39 tahun. Adapun hasil penelitian menyiratkan maka kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen, komitmen dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya, Komitmen Dan Kinerja

Abstract

The leadership style of a business venture is important for the sustainability and development of climate, and employee performance. The problems in hospitals seen from the pre-survey showed that leadership style is 69%, employee satisfaction is 59%, employee motivation is 55%, the culture planned by the organization is 60% implemented by employees, organizational commitment is 60% and employee performance is 62%. For this reason, this research will examine transformational leadership style, intrinsic motivation, organizational culture, employee commitment, and performance. The research method is surveyed and quantitative research. Data was collected through questionnaires to capture latent variables—sampling applied purposive sampling, namely employees who have worked for more than one year. The analysis tool used was SEM with the Lisrel program, the research sample was 157 respondents consisting of 87 women and 70 men aged 24-39 years. The research results imply that employee performance is mediated by commitment, commitment is influenced by leadership style, and leadership and organizational culture directly influence employee performance.

Keywords: Leadership style, Motivation and Culture, Commitment and Performance

I. Pendahuluan

(Undang-undang Republik Indonesia, 2009) menyebutkan bahwa rumah sakit diselenggarakan oleh institusi pelayanan untuk melayani masyarakat maupun perseorangan secara sempurna yakni mencakup fasilitas jasa bahaya kritis mendesak, perawatan inap dan

perawatan jalan. Jumlah rumah sakit pada tahun 2019 menunjukkan sebesar 2877 rumah sakit (KeMenKes, 2022). Semakin berkembangnya keberadaan rumah sakit di Indonesia maka rumah sakit semakin kompetitif. Keberhasilan rumah sakit di Indonesia dalam memberikan jasa pelayanan salah satu peran adalah kualitas SDM. Pengembangan SDM salah satunya kapasitas kepemimpinan, untuk mengembangkan rumah sakit. Hasil penelitian (Hilton et al, 2021) mengistilahkan empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja organisasi.

Rumah sakit merupakan pelayanan jasa, penentu utama adalah sumber daya manusia. Institusi pembentangan berkekuatan SDM Kesehatan pada tahun 2019 menunjukkan bahwa presentasi karyawan medis terbesar adalah perawat sebesar 29, 23% keseluruhan karyawan medis oleh (Kemkes RI, 2020). Untuk mengembangkan sumber daya manusia dibutuhkan pemimpin agar kualitas pelayanan rumah sakit berkualitas dan rumah sakit menjadi tujuan calon pasien dalam berobat.

II. Metode Penelitian

Peneliti mengumpulkan bahan sumber menggunakan melalui lapangan dengan pengisian kuesioner. Responden penelitian berjumlah 157 orang sampel diambil menggunakan purposive sampling yakni karyawan yang sudah bekerja selama 1 tahun. Alat Analisa menggunakan SEM dengan program Lisrel, jumlah responden 23 indikator bagi penentuan sejumlah sampel digunakan metode (Hair et al, 2014) yakni sejumlah indikator dikalikan 5 minimal atau dikalikan 10 indikator. Pengukuran dilakukan dengan skala likert dengan skala 1-5 angka 1 = sangat tidak setuju 2= tidak setuju 3= netral, 4= setuju dan 5 = sangat setuju.

Untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional diadopsi dari (Mondy dan Robert, 1995), meliputi semangat, reword prestasi, ramah kepada karyawan, Bersama dalam penyelesaian masalah, kesalahan ditegur pribadi, atasan mempengaruhi dominan. Teori Motivasi intrinsik diadopsi dari (Herzberg, 1966), terdiri atas 4 pernyataan: pekerjaan menantang, pencapaian, kemungkinan maju, kemungkinan tumbuh. Budaya organisasi diadopsi dari (Zhang dan Jia, 2010) meliputi: nilai budaya perusahaan, kerja tanpa diperintah, bekerja dalam team, melaksanakan tugas sesuai arahan. Komitmen organisasi diadopsi (Rhoades *et al.*, 2001): bangga menjadi bagian perusahaan, prosedur dan tata tertib, rasa kepedulian tinggi atas 4 pernyataan. Kinerja karyawan diadopsi dari (Andrew, 2017) meliputi selesaikan tugas tepat waktu, kebijakan perusahaan ditetapkan standar, semangat kerja tinggi, jarang izin tidak kerja, bekerja fokus. Jumlah indikator variabel sebesar 23 pernyataan untuk mengoperasionalkan variabel penelitian.

III. Hasil dan Pembahasan

Hubungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, komitmen dan kinerja

(Robin dan Judge, 2015) menyebutkan bahwa teori kepemimpinan meliputi (1) Teori sifat maka kepemimpinan, sama dengan individu memiliki kapasitas serta kekhususan spesifik hal memimpin. (2) Doktrin kepercayaan tingkah laku kepemimpinan selaku serentak mempengaruhi efektifitas team anggota (3) Paham Kontingensi menganjurkan efektifitas gaya perilaku pemimpin tergantung pada situasi (4a) *Charismatic Leadership* selaku kapasitas kesanggupan diepnuaruhi anak buah berdasarkan kemampuan dan didominasi kuasa (b) kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin menopang organisasi untuk pencapaian misi terefisiensi memiliki karakteristik: menjajikan reward atas prestasi, mengamati dan mencari deviasi aturan dan standarmelalui korektif, campur tangan dilakukan jika standar tidak tercapai, *laissez-faire* (c) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menjelaskan bahwa pemimpin merubah organisasi dengan menciptakan dengan menciptakan, mengkomunikasikan visi organisasi dan memberi inspirasi karyawan.

Elemen kepemimpinan transformasional menurut (Mondy dan Robert, 1995) dan (Zhu et al, 2009) meliputi membangun visi strategis, mengkomunikasikan visi, pemodelan visi, membangun komitmen visi. (d) kepemimpinan visioner yakni kemampuan menciptakan visi kedepan realistik, kredibel, atraktif untuk organisasi, tugas pemimpin mengkatagorikan penyebab bawahan yaitu person dan entity.

(Babalola et al, 2016) menyebutkan kepemimpinan dipercaya mengarahkan dan membimbing karyawan mencapai tujuan dan sasaran organisasi. (DeConinck, 2015) menemukan pemimpin mendorong karyawan dan organisasi memotivasi agar berkinerja lebih baik. (Bavik et al, 2017) menyebutkan pemimpin harus memiliki keberanian dalam bertindak etis, mampu menahan diri. (Schaubroeck dan Hannah, 2013) menyatakan pemimpin perlu meningkatkan kualitas sosial dan lingkungan kerja. (Pradhan dan Jena, 2017) menemukan tanggung jawab organisasi selaku tangan kanan bagi pekerja atas rasa kepercayaan dan penerimaan keseluruhan bertujuan dalam berorganisasi serentak bergandengan atau meninggalkan organisasi. Kepemimpin dapat mengubah komitmen pengikut, komitmen menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan disebutkan oleh (Yousef, 2000). Sedang (Hanaysha, 2016) menemukan komitmen organisasi dianggap signifikan, demi kepemimpinan dan menganggap istimewa karena selagi komitmen terbangun tak terhingga mempengaruhi pengaruh keuntungan berorganisasi. (Addai et al, 2019); (Chistina dan Ruswanti, 2022); (Aryanti dan Waterbury, 2018) kepemimpinan berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

Hipotesis1. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

(Herzberg, 1966) kadang disebut juga teori dua faktor, teori ini menyebutkan pengendalian seorang manajer itu penting yakni pengendalian faktor yang memberikan kepuasan kerja karyawan atau ketidak puasan kerja. Seperti penghargaan, tanggung jawab dan prestasi. Teori motivasi dua faktor terdapat 16 faktor untuk memotivasi karyawan bagi berprofesi mengoptimalkan beserta sebutan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi ialah suatu konsep yang mencakup berbagai pengertian terkait dorongan, semangat, dan upaya yang mendorong individu atau kelompok untuk mencapai tujuan atau tindakan tertentu (Suwanto : 2024). Motivasi bekerja instrinsik merupakan motivasi bekerja perhimpunan keberlangsungan hingga penerapan kerja antara lain penghargaan, probabilitas pertumbuhan, probabilitas kemajuan, perolehan. Sedangkan motivasi kerja ekstrinsik merupakan motivasi disekeliling pekerjaan dan tidak memiliki fungsi motivasi, meliputi gaji, kondisi kerja, status, kehidupan pribadi, kepastian kerja, hubungan antar karyawan, kebijakan perusahaan dan administrasi. (Yeh dan Ting, 2014) mendefinisikan tanggung jawab berorganisasi selaku kepatuhan staff kepada tujuan berorganisasi, mengakui keberadaannya, beserta menerima nilai-nilai organisasi. (Spell et al, 2014) menemukan karyawan dalam organisasi didukung oleh karyawan lain, bantuan karyawan mampu memiliki rasa peduli, mengarah pada komitmen organisasi. (Zameer et al, 2014) menyebutkan faktor motivasi yang meningkatkan presentasi karyawan suatu organisasi meliputi gaji, bonus, dorongan, keamanan diri dan promosi. Komitmen rendah terhadap organisasi dianggap terkait motivasi yang rendah, semakin rendah motivasi, maka semakin rendah komitmen terhadap organisasi. Chong dan Wong (2011) menemukan bahwa motivasi berpengaruh pada komitmen. (Kuvass et al, 2017) menyebutkan bahwa budaya, komitmen dan kinerja saling berpengaruh.

Hipotesis 2. Terdapat pengaruh signifikan motivasi dan komitmen organisasi.

(Robin dan Judge, 2007) menyebutkan budaya organisasi memiliki metode akan kegunaan manfaat berbarengan mengikuti komponen dibedakan lembaga jaringan dengan

organisasi lain. (Zheng et al, 2019) budaya organisasi melukiskan tanggapan berhubungan team berorganisasi dan metode keuntungan dalam kebersamaan. Sedangkan (Lutans, 2008) menjelaskan budaya adalah bidang kepakaran terdapat untuk menginterpretasikan kemahiran dan hasilnya tingkahlaku kemasyarakatan. Empat dimensi budaya organisasi oleh (Denison et al, 2014), meliputi involvement, consistency, adaptability, dan mission. Involvement dan adaptability memmanifestasikan keluwesan, beserta transparansi. (Braunscheidel et al, 2010) menyarankan karyawan perlu paham budaya dan bagaimana pengimplementasikan.

(Rantesalu *et al*, 2016) menyebutkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. (Sholahudin *et al*, 2019) menemukan budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan. Hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasi ditemukan keterlibatan dan kemampuan beradaptasi mempengaruhi komitmen organisasi oleh (Nongo dan Ikyanyon, 2012). Budaya organisasi dan komitmen organisasi menilik ditemukan oleh (Darajat dan Rosyidah, 2013) budaya organisasi teramat berlaku dan dorongan timbulnya komitmen organisasi dan mempengaruhi kinerja ditemukan (Aiyub, et al, 2021). (Daugherty et al, 2016) menjumpai budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Hipotesis 3. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi

Hipotesis 6. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

(Spell *et al*, 2014) menyebutkan karyawan dalam organisasi didukung karyawan lain dibantu pengembangan pekerjaan mampu memiliki rasa kepedulian dan menuju komitmen organisasi. (Ortiz *et al*, 2013) menyebutkan stadium kontribusi pegawai rendah bersua dampaknya bagi kekurangan antusias dan komitmen pegawai pada organisasi. Apabila pegawai staff menyiratkan peringkat implikasi peran serta meningkat hingga tercermin peringkat komitmen makin bertambah selaku organisasi. (Yeh dan Ting, 2014) mendefinisikan komitmen organisasi demi loyalitas pegawai staff terhadap tujuan organisasi dan mengakui keberadaannya dan menerima nilai-nilai organisasi. (Sapitri, 2016) bahwa komitmen organisasi menjalankan sangat baik selaku mendapatkan penghargaan hingga kedisiplinan bekerja bagi staff pegawai dan juga staff berkelanjutan kewajibannya atas perkerjaan bagi dilakukannya. (Sheraz *et al*, 2017) menyebutkan pemimpin keterikatan positif bagi komitmen organisasi. (Elçi *et al*, 2012) menyebutkan pemimpin berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan (Addai et al, 2019) menemukan kepemimpinan signifikan positif dengan komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang saling percaya terhadap atasan, peran jelas dan keyakinan dapat mengekspresikan diri, dan kepekaan kesalahan lebih diterapkan sebagai pembelajaran dari pada untuk persaingan (Keating & Heslin, 2015). (Mahsud *et al*, 2010) menemukan staff pegawai menanggapi dan menunjukkan komitmen lebih tinggi, ketika mereka diperlakukan dengan adil. (Walumbwa *et al*, 2012) menemukan respon pemimpin positif kepada para karyawan maka respon akan dilakukan karyawan adalah ingin berkerja dengan baik. (Sihombing et al, 2018) memaparkan pemimpin dan kinerja berpengaruh signifikan.

Hipotesis 4. terdapat berpengaruh signifikan komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

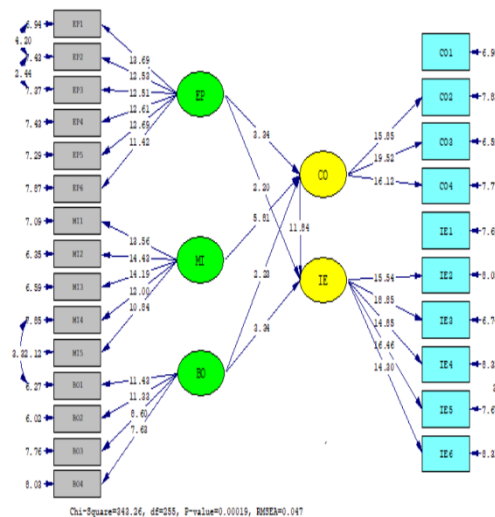
Hipotesis 5. terdapat berpengaruh signifikan kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil Analisa Confirmatory Factor Analysis akan menggunakan penelitian menguji validitas pernyataan dari 30 responden. Hasil uji dilihat pada value Kaiser Masyer Olkin Measure of Sampling dan Measure of Sampling Adequacy Anti Image Matrix Correlation. Hal ini dapat dilihat ketentuan valid jika nilai KMO dan MSA memegang batasan minim value 0,5 sampai 0,9 hingga satu component matrix oleh (Hair et al, 2014). Hasil pengujian validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* menunjukkan nilai valid, dimana semua pernyataan pada kepemimpinan tranformasional dengan 6 pernyataan, motivasi intrinsik dengan 5 pernyataan, budaya organisasi 4 pernyataan, komitmen 3 pernyataan dan kinerja meliputi 5 pernyataan memiliki nilai KMO dan MSA lebih besar dari 0,5 dengan satu component matrix. Begitupun pada uji reliabel, beberapa pernyataannya variabel telah reliabel dengan ketentuan alpha Cronbach > 0,6 oleh (Malhotra dan Das, 2016). Dengan demikian sesudah uji validitas dan reliabilitas bagi pretes, maka keseluruhan pernyataan pada variabel dapat dijadikan kuisisioner untuk penelitian ini yaitu sebanyak 23 pernyataan.

Pada penelitian ini, menunjukkan hasil pengukuran uji validitas konstruk semua indikator variabel valid memenuhi syarat validitas dengan nilai *loading faktor* (> 0,50), dan *t-value* makin bertambahnya t-tabel (1,96) level signifikansi 5%. Begitupun pada uji reliabel konstruk semua variabel terpenuhinya persyaratan reliabel, ketentuan nilai CR (*Construct Reliability*) diatas 0,60 dan nilai VE (*Variance Extracted*) diatas 0,50 (Hair et al., 2014). Untuk lebih jelasnya nilai CR pada kepemimpinan (0,92), motivasi intrinsik (0,92), budaya organisasi (0,80), komitmen (0,93) dan kinerja karyawan (0,95), begitupun pada nilai VE semua reliabel, meliputi kepemimpinan tranformasional (0,68), motivasi intrinsik (0,71), budaya organisasi (0,51), komitmen (0,78) serta kinerja karyawan (0,76).

Gambar Path Diagram T-Value



Hasil Analisa menunjukkan hipotesis 1 pemimpin transaksional dipengaruhi terhadap komitmen organisasi beserta nilainya sebesar 3,34 jika diinterpretasikan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komitmen organisasi meningkat hasil ini mendukung temuan (Yousef, 2000). Hasil hipotesis 2 motivasi instrinsik dipengaruhi signifikan terhadap komitmen organisasi diinterpretasikan jika motivasi instrinsik ditingkatkan bagi komitmen organisasi akan meningkat sebesar 5,81, temuan ini mendukung hasil temuan (Spell *et al*, 2014). Hasil hipotesis 3 Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 2,23. Jika budaya ditingkatkan maka komitmen organisasi peningkatan

konsekuensi berkembangnya temuan (Rantesalu *et al*, 2016). Hipotesis 4 komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 11,84 pengaruh dampak berdominan hipotesis yang lain dan didukung oleh (Andrew, 2017). Hipotesis 5. Kepemimpinan dipengaruhi signifikan bagi kinerja pada value 2,20. Hasil ini mendukung temuan (Andika dan Darmanto, 2020). Hipotesis 6. Budaya organisasi dipengaruhi signifikan oleh kinerja karyawan nilai 3,34. Selaku upaya organisasi peningkatan bagi kinerja staff pegawai meningkatnya hasil ini mendukung temuan (Andrew, 2017).

Hasil Path Diagram T-Value maka hasil hipotesis bagi penelitian, terlihat di Tabel berikut:

Tabel Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T-Value (>1,96)	Keterangan
H1	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen	3,34	Data mendukung hipotesis
H2	Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen	5,81	Data mendukung hipotesis
H3	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen	2,23	Data mendukung hipotesis
H4	Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	11,84	Data mendukung hipotesis
H5	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	2,20	Data mendukung hipotesis
H6	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	3,34	Data mendukung hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T-Value (>1,96)	Keterangan
	karyawan		

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel

IV. Kesimpulan

Implikasi manajerial, konsekuensi peneliti perlu diperhatikan bahwa pemimpin transformasional sangat dibutuhkan di rumah sakit Jayakarta ini agar selalu memotivasi dan memberi semangat kepada karyawan, memikirkan reward, ramah kepada karyawan, jika ada kesalahan karyawan ditegur secara pribadi, bila ada masalah diselesaikan. Bersama, karena pimpinan memiliki pengaruh dominan. Pimpinan perlu memperhatikan kenyamanan kerja, diberi insentif yang berprestasi agar karyawan puas dalam bekerja. Maka karyawan merasa bangga berada di rumah sakit ini, dan berusaha bekerja tepat waktu. Kepedulian pimpinan terhadap karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan dalam mengerjakan pekerjaan tidak ada kesalahan

Berdasarkan kupasan uraian, menyimpulkan gaya kepemimpinan, motivasi, serta budaya bekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RS.Jayakarta, dengan komitmen selaku variabel yang memediasi hubungan antara faktor-faktor tersebut, dan kinerja.

1. Pengaruh gaya kepeimpinan terhadap kinerja:

Penerapan akan gaya kepemimpinan pada Rumah Sakit Jayakarta terbukti memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang memberikan contoh (*lead by example*), komunikasi terbuka, dan pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, bergantian dipengaruhi kerativitas dan kualitas kerja memproyeksikan.

2. Berpengaruh motivasi bagi kinerja:

Motivasi kerja yang tinggi berhubungan dengan peningkatan kinerja individu. Karyawan menganggap dihargai, dan diberi kesesuaian dorongan motivasi cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Faktor-faktor motivasional seperti pengakuan, insentif, dan peluang pengembangan karir, memberikan dampak positif dalam meningkatkan komitmen, dan kinerja kerja di rumah sakit.

3. Berpengaruh budaya kerja akan kinerja:

Budaya kerja mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi melakankan fungsi kepentingan akan membentuk wilayah bekerja produktif. Budaya menciptakan rasa kebersamaan, dan dukungan antar sesama karyawan memfasilitasi kinerja yang lebih optimal. Rumah Sakit Jayakarta yang memiliki budaya kerja yang berbasis pada nilai-nilai profesionalisme, dan pelayanan prima berperan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

4. Peran komitmen sebagai variabel mediasi:

Komitmen karyawan terbukti berperan sebagai variable mediasi yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja. Karyawan mengantongi komitmen berjenjang terhadap organisasi condong makin bertambah produktif, disiplin, beserta berorientasi dan tujuan organisasi. Komitmen dibangun melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, motivasi yang memadai, dan budaya kerja yang mendukung, memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Jayakarta, perlu adanya perhatian terhadap pengelolaan gaya kepemimpinan, pemberian motivasi yang tepat, serta penciptaan budaya kerja yang kondusif.

Komitmen karyawan yang tinggi dapat memperkuat pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja, sehingga meningkatkan efisiensi, dan kualitas pelayanan RSt. Sebab, RS.Jayakarta disarankan terus mengembangkan,serta memperkuat faktor-faktor tersebut melalui program pelatihan, penghargaan terhadap presetasi, serta penegakan nilai-nilai budaya kerja yang positif.

Daftar Pustaka

- Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., & Tweneboah, D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro-financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*, 42 (9), 1049–1061. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0235>
- Andrew, A. (2017) Employee Commitment and Its Impact on Organizational Performance DOI 109734/AJEBA/ 2017/38396
- Aiyub, Yusuf, E., & Raja. (2021). *The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable and Perceived Organization Support as a Moderating Variable at The Regional Secretariat of Bireuen District*. 10(September), 1–15.
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241–251. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.04>
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership on deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233–249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0053>
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2017). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Chirtina, F dan Ruswanti, E. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dan Keterlibatan karyawan. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*
- Choong, Y., & Wong, K.-L. (2011). Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions: an Empirical Study. *International Refereed Research Journal*, II (4), 91.
- Darajat, L. N., & Rosyidah, . (2013). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Perawat Bagian Rawat Inap Kelas Ii Dan Iii Rumah Sakit Pku

Muhammadiyah Yogyakarta. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (Journal of Public Health)*, 6(2). <https://doi.org/10.12928/kesmas.v6i2.1058>

Daugherty Biddison, E. L., Paine, L., Murakami, P., Herzke, C., & Weaver, S. J. (2016). Associations between safety culture and employee engagement over time: A retrospective analysis. *BMJ Quality and Safety*, 25 (1), 31–37. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2014-003910>

DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68 (5), 1086–1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkın, L. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work-related Stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>

Gibson, James L Dkk. (2006). Organizations behavior, structure, processes. Dallas: Business Pub.

Hakim, A. (2015) Effect of Organizational Culture Organizational commitment to Performance Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. The International Journal of Engineering and Science Volume 4 Number 5 pp 33-41

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis. In Pearson (7th ed.)*. Pearson Education.

Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Pearson New International Edition. *British Library Cataloguing-in-Publication Data*, 201–225.

Haritsandi, R. (2024). Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Muhammadiyah Bisnis Center (MBC) Di Metro. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 4(3), 691-705.

Herzberg. (1966). *Work and The Nature of Man*. New York: Work Publishing Co.

[Hilton, S.K.](#), [Madilo, W.](#), [Awaah, F.](#) and [Arkorful, H.](#) (2021), "Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction", *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>

Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329–341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>

- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Does intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, *61*, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Malhotra, N.K., & Dash, S. (2016). *Marketing Research an Applied Orientation* (7th ed.). Chennai: Pearson India Education Services
- Mahsud, R., Prussia, G., & Yukl, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(6), 561–577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Mondy, R. W., & Robert M. Noe. (1995). *Human Resource Management* Mc Graw Hill Book Co, New
- Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, *7*(22), 1–8. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n22p21>
- Ortiz, D. A. C., Lau, W. K., & Qin, H. (2013). Quantitative analysis of impacts of employee engagement on continuance and normative commitment. *International Journal of Services and Standards*, *8* (4), 315–331. <https://doi.org/10.1504/IJSS.2013.058227><https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/218301/permenkes-no-13-tahun-2022>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, *5*(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rantesalu, A., Mus, A. R., Mapparenta, & Arifin, Z. (2016). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *Journal of Research in Management*, *4* (9), 8–14. <https://doi.org/10.31227/osf.io/m7wqs>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86* (5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*, *3*(2), 1–15.
- Schaubroeck, J. M., & Hannah, S. T. (2013). DEVELOPING TRUST WITH PEERS AND LEADERS: IMPACTS ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND PERFORMANCE DURING ENTRY University of Western Ontario. *Academy of Management Journal*, *56* (4), 1148–1168.
- Sheraz, A., Afzal, M., & Rehman, K. ur. (2017). Testing a Model of Ethical Leadership , Organizational Commitment and Its Outcomes with Social Exchange as Mediating Variable : A Pakistani Corporate Sector Perspective. *Journal of Managerial Sciences - Qurtuba University*, *11* (3), 342–370. <http://www.qurtuba.edu.pk/jms/JMS Special>

- Sholahudin, A., Setiawan, A., & Alwi, M. (2019). *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and its Implications on the Performance of City Public Service*. 306 (Isseh 2018), 206–208. <https://doi.org/10.2991/isseh-18.2019.48>
- Sihombing, S., Astuti, E.S., Al Musadieq, M., Hamied, D. and Rahardjo, K. (2018), "The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance", *International Journal of Law and Management*, Vol. 60 No. 2, pp. 505-516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Spell, H. B., Eby, L. T., & Vandenberg, R. J. (2014). Developmental climate: A cross-level analysis of voluntary turnover and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (3) 283–292. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.02.001>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *Leadership Quarterly*, 23 (5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Yeh, L. Y., & Ting, S. C. (2014). Teacher loyalty of elementary schools in Taiwan: The contribution of gratitude and relationship quality. *School Leadership and Management*, 34(1), 85–101. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.813453>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Zameer, H., Alireza, S., NISAR, W., & AMIR, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/630>
- [Zheng, J.](#), [Wu, G.](#), [Xie, H.](#) and [Li, H.](#) (2019), "Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The Perspective of behavior-value congruence", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12 No. 4, pp. 888-918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. In *Group and Organization Management* (Vol. 34, Issue 5). <https://doi.org/10.1177/1059601108331242>