



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Intervening di RS X Jakarta Pusat

Arga Parulian^{1*}, Hasyim Ahmad², Anastina Tahjoo³

^{1,2,3}Universitas Esa Unggul Jakarta, Indonesia

Email: argasiahaan85@student.esaunggul.ac.id, hasyim.ahmad@esaunggul.ac.id, annatahjoo@esaunggul.ac.id

Alamat: Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kepa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510

Korespondensi penulis: argasiahaan85@student.esaunggul.ac.id*

Abstract: Employee commitment in an organization is not just carrying out their duties and obligations as employees in accordance with their job descriptions, but doing their best with their thoughts, attention, ideas, and dedication to produce the best for the organization. The problem that occurred at X Hospital Central Jakarta was the decreasing employee commitment related to the lack of employee intensity to stay working for a long time at X Hospital Central Jakarta and there were still employees who left the work hours room with a percentage of 27%, thus reducing the overall performance of the hospital and the lack of supporting work facilities. The purpose of this study was to analyze the influence of democratic leadership style and organizational culture simultaneously on employee commitment mediated by the work environment. This research method is quantitative causality against 64 non-medical employees who have worked for at least 6 months at X Hospital Central Jakarta. The sampling method was total sampling. The data analysis method used was the Three Box Method and the Path Analysis Method with SEM AMOS. The results of the study found that democratic leadership style and organizational culture simultaneously have a positive effect on employee commitment with the mediation of the work environment, democratic leadership style does not affect employee commitment, democratic leadership style does not affect the work environment, organizational culture does not affect employee commitment, organizational culture has a positive effect on the work environment, the work environment has a positive effect on employee commitment. The implications of the study in theory will prove the influence of research variables and in managerial terms will further improve the system of facilities for work facilities and improve communication between leaders and employees in hospitals. Suggestions for the need for attention from the hospital management to improve work facilities and improve communication between leaders and employees.

Keywords: Employee Commitment, Democratic Leadership Style, Organizational Culture, Work Environment.

Abstrak: Komitmen karyawan dalam suatu organisasi bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya, melainkan berbuat semaksimal mungkin baik dengan pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasi untuk menghasilkan yang terbaik bagi organisasi. Masalah yang terjadi di RS X Jakarta Pusat adalah komitmen karyawan yang menurun berkaitan dengan kurangnya intensitas karyawan untuk bertahan bekerja dalam jangka waktu lama di RS X Jakarta Pusat dan masih ada karyawan yang meninggalkan ruangan jam kerja dengan jumlah persentase 27% sehingga menurunkan kinerja RS secara keseluruhan serta kurangnya sarana fasilitas kerja yang mendukung. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara simultan terhadap komitmen karyawan yang dimediasi oleh lingkungan kerja. Metode penelitian ini bersifat kuantitatif kausalitas terhadap 64 karyawan non medis yang bekerja minimal 6 bulan di RS X Jakarta Pusat. Metode pengambilan sampel berupa total sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah *Three Box Method* dan Metode Analisa Jalur dengan SEM AMOS. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dengan mediasi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Implikasi penelitian secara teori akan membuktikan pengaruh variabel penelitian dan secara manajerial akan semakin memperbaiki sistem sarana untuk fasilitas kerja dan memperbaiki komunikasi antara pimpinan dengan karyawan di rumah sakit. Saran perlunya perhatian dari pihak manajemen RS untuk memperbaiki sarana fasilitas kerja dan memperbaiki komunikasi antara pimpinan dengan karyawan.

Kata Kunci: Komitmen Karyawan, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja.

1. PENDAHULUAN

Komitmen karyawan dalam suatu organisasi bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya, melainkan berbuat semaksimal mungkin baik dengan pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasi untuk menghasilkan yang terbaik bagi organisasi. Selain itu komitmen karyawan juga merefleksikan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya pada organisasi, keterlibatan karyawan pada organisasi, dan keinginan untuk tidak meninggalkan organisasi. Masalah yang terjadi di RS X Jakarta Pusat adalah komitmen karyawan yang menurun berkaitan dengan kurangnya intensitas karyawan untuk bertahan bekerja dalam jangka waktu lama di RS X Jakarta Pusat dan masih ada karyawan yang meninggalkan ruangan jam kerja dengan jumlah persentase 27% sehingga menurunkan kinerja RS secara keseluruhan serta kurangnya sarana fasilitas kerja yang mendukung.

Colquitt, JA et al, (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan secara bersama sama. Hal ini sejalan dengan penelitian dilakukan oleh Hasan. IA et al, (2023) menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap peningkatan komitmen karyawan. Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan (Locke, E.A, 1997). Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap komitmen karyawan karena pemimpinnya memiliki perhatian terhadap pengembangan kapasitas karyawannya (Yukl, 2013).

RS X Jakarta Pusat awalnya termaksud dalam organisasi RS yang *non profit*, tetapi terjadi penurunan jumlah BOR pasien rawat inap dimana rata-rata BOR sejak tahun 2014-2018 yaitu 59.15% dengan BOR terendah pada tahun 2016 yaitu 43.91%. Dengan adanya hal tersebut, muncul tuntutan lain yang dapat mempengaruhi operasional RS, yaitu tuntutan pada pengendalian biaya. Dengan penurunan pendapatan RS mulai tahun 2014, Yayasan sebagai pemilik RS X Jakarta Pusat menghitung RS mengalami defisit yang sangat besar. Hal ini tampak dengan kegagalan perbaikan fasilitas gedung dan pengadaan alat baru yang dapat meningkatkan daya jual dalam bisnis. Tahun 2021 Yayasan

mengambil langkah untuk melakukan perubahan manajemen secara menyeluruh dan pihak yayasan RS mengadakan *BOT* untuk operasional pelayanan kesehatan dan manajemen RS dengan *corporate primaya*, yang mengubah RS X Jakarta Pusat dari *non-profit business* menjadi *profit business*. Setelah *BOT*, pemimpin yang memegang kedudukan dan pengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional RS, diberikan pada “orang luar” membuat kesulitan tersendiri untuk menyamakan “frekuensi” komunikasi, persepsi, cara pandang dengan karyawan dalam untuk mencapai target dan mengembangkan bisnis.

Dari hasil wawancara dengan kepala divisi HRGA dan koordinator HRD RS X Jakarta Pusat pada tanggal 05 Oktober 2023 permasalahan komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat adalah komitmen karyawan di rumah sakit yang menurun yang berkaitan dengan disiplin kerja seperti karyawan yang masih datang terlambat saat masuk jam kerja dengan jumlah persentase 38% dan karyawan yang meninggalkan ruangan saat jam kerja dengan jumlah persentase 27% dan kurangnya intensitas karyawan untuk bertahan bekerja di RS tersebut sehingga mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan mencapai target kinerja sesuai standard yang diterapkan RS X Jakarta Pusat, perubahan gaya kepemimpinan dari Yayasan PGI Cikini yang sebelumnya bersifat kekeluargaan (permisif) menjadi gaya kepemimpinan perusahaan saat ini yang bersifat demokratis yang memiliki standard dan target yang harus dicapai oleh perusahaan saat ini dan kondisi lingkungan kerja yang masih kurang memenuhi syarat yang ideal seperti kurangnya pencahayaan di ruangan maupun kurangnya jumlah unit komputer di unit kerja.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya masih sedikit yang menghubungkan keempat variabel gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Penelitian-penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Abdillah, AM et al, (2023) didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Windarwati, AD et al, (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Liany,H, (2021) didapatkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan Dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Intervening di RS X Jakarta Pusat”**.

2. KAJIAN TEORITIK

Komitmen Karyawan

Meyer dan Herscovitch (2001) menyatakan komitmen adalah keadaan psikologis yang mengikat seorang karyawan dengan suatu organisasi yang mana akan mengurangi masalah pergantian karyawan dan sebagai pola pikir yang mengambil berbagai sisi dan mengikat seseorang pada serangkaian tindakan penting bagi target tertentu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan komitmen sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan - tujuannya. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan yaitu seseorang individu yang memihak organisasi serta tujuan - tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya.

Cohen (2003) komitmen adalah kekuatan yang mengikat pada seseorang pada suatu tindakan relevansinya dengan satu atau lebih target. Menurut Moorhead dan Griffin (2013) komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan adalah sikap karyawan yang peka pada lingkungan atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, memiliki dorongan dalam diri untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal dengan tingkat regulasi diri dan disiplin yang tinggi sehingga bisa meluangkan waktu yang banyak untuk membereskan semua pekerjaan dan memiliki keinginan untuk tetap tinggal serta bekerja untuk memajukan organisasi. Oleh karena itu Meyer dan Herscovitch (2001) mendefinisikan komitmen karyawan melalui tiga komponen :

a. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan karena adanya perhitungan untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu perusahaan dibanding dengan meninggalkan perusahaan tersebut.

c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Komitmen ini menjelaskan keinginan individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati.

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet & Gordon J. Curphy (2022) kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin membagi pekerjaan dengan anggotanya, meminta saran, pendapat dan rekomendasi dari anggota dan mempertimbangkan masukan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Dubrin (2001) kepemimpinan demokratis adalah ciri gaya kepemimpinan dimana pemimpin membuat keputusan dengan meminta pendapat anggotanya dan bekerjasama dengan anggotanya serta saling membagi informasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan menurut Yukl (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana melibatkan anggotanya dalam membuat keputusan penting.

Menurut Northouse (2018) kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memperlakukan pengikutnya sebagai orang yang sepenuhnya mampu melakukan pekerjaan mereka sendiri dan pemimpin bertindak sebagai pemandu bagi pengikutnya. Menurut Denhardt & Denhardt (2003) kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai umum, kebebasan, kesetaraan dan keadilan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang mampu bekerjasama secara efektif dengan anggotanya untuk menyelesaikan pekerjaan, melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan serta membagi wewenang, tugas dan tanggung jawab secara jelas kepada anggotanya demi mencapai tujuan organisasi secara bersama. Saat ini terdapat lima gaya kepemimpinan umum yang paling menonjol yang meliputi gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, transaksional, transformasional, dan laissez-faire.

Gaya kepemimpinan demokratis atau dikenal juga dengan istilah kepemimpinan sebagai kepemimpinan bersama atau partisipatif, keputusan dibuat dengan cara yang terdesentralisasi melibatkan pemimpin dan karyawan di bawah kepemimpinan ini. Menurut Daft, RL (2018) kepemimpinan demokratis adalah gaya dimana pemimpin

melibatkan anggota mereka untuk memiliki tingkat otoritas yang tinggi dalam melakukan pekerjaan mereka.

Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis :

- a. Pemimpin aktif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan
- b. Pemimpin juga mendengarkan pendapat karyawan dan memberikan arahan untuk memecahkan masalah yang ada
- c. Pemimpin menghargai ide dan kreativitas karyawan
- d. Pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan

Menurut Northouse (2018) menjabarkan ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yang terdiri dari tiga komponen :

- a. Keputusan dibuat bersama

Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan anggotanya dalam membuat keputusan, serta melakukan aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi.

- b. Membagi tugas dan tanggung jawab

Pemimpin yang demokratis membagi tugas dan tanggung jawab anggotanya dengan adil dan jelas sesuai dengan setiap potensi individu anggotanya, serta mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota semaksimal mungkin pada saat dan kondisi yang tepat demi mencapai tujuan organisasi.

- c. Melakukan kerjasama dengan anggota

Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang mampu bekerjasama atau terlibat langsung secara bersama-sama dengan anggotanya dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga memiliki inisiatif untuk terjun langsung kelapangan dalam menjalankan tugas serta menyelesaikan masalah.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Dalam teori ini budaya organisasi merupakan nilai yang dipahami bersama sehingga menjadi acuan bagi setiap anggota organisasi dalam bertindak dan berinteraksi didalam organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) budaya organisasi adalah merupakan bagian nilai nilai dan kepercayaan yang mendasari atau menjadi identitas perusahaan. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2008) budaya organisasi adalah

kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma, perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota.

Menurut Newstrom (2011) budaya organisasi adalah merupakan keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008) budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman untuk memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggotanya.

Budaya organisasi dibentuk dari faktor faktor internal dan faktor faktor eksternal suatu organisasi. Faktor faktor internal yang membentuk budaya organisasi seperti :

- 1) *Visible Artifacts* adalah hal- hal yang dilihat, didengar, dirasakan bila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artifact termasuk struktur organisasi dan proses yang terlihat seperti produk atau perilaku anggota kelompok.
- 2) *Exposed Values* adalah alasan alasan tentang mengapa seseorang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai nilai yang didukung kembali ke penemu budaya, meliputi strategi, sasaran/tujuan dan filosofi.
- 3) *Basic Underlying Assumption* adalah keyakinan dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi yang sering melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang membentuk budaya organisasi seperti kondisi ekonomi, teknologi, sosial politik, hukum baik nasional maupun lokal, nilai nilai hukum, etika, agama, budaya masyarakat, kebiasaan dan bahasa. Aspek aspek tersebut menentukan bagi corak atau karakteristik budaya organisasi yang dianut atau dijadikan referensi.

Oleh karena itu Robbins dan Judge (2015) memberikan penjelasan dari budaya organisasi meliputi tujuh komponen :

- a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan gagasan karyawan.
- b) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
- c) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian terhadap hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) adalah sejauh mana manajemen memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.
- e) Berorientasi kepada tim (*team orientation*) adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim, tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f) Agresivitas (*aggressiveness*) adalah sejauh mana pelaku organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjelaskan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g) Stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Lingkungan Kerja

Menurut Terry (2006) menjelaskan bahwa lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Menurut Raverkar (2021) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang bersifat dominan yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan serta perilaku karyawan dalam bekerja. Sedangkan menurut Barry dan Heizer (2001) menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan fisik dimana hal itu mempengaruhi kinerja karyawan, keamanan dan kualitas karyawan.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) lingkungan kerja adalah kombinasi dari faktor fisik, sosial dan psikologis yang mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja individu dalam suatu organisasi yang meliputi ruang kerja fisik, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan hubungan dengan rekan kerja. Menurut Tyssen (2005) lingkungan kerja adalah sebagai ruang, tata letak fisik, kebisingan, peralatan, bahan-

bahan, dan hubungan rekan kerja serta kualitas dari semua aspek tersebut memiliki dampak penting dan positif pada kualitas kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah serangkaian faktor baik secara fisik maupun non fisik yang membawa efek bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya untuk mencapai sasaran serta tujuan organisasi.

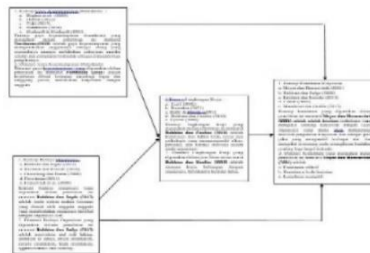
Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Robbins (2017) :

- a. Suhu
- b. Kebisingan
- c. Penerangan
- d. Mutu Udara

Oleh karena itu Robbins dan Coulter (2010) secara garis besar menjelaskan lingkungan kerja terdiri dari tiga komponen yaitu :

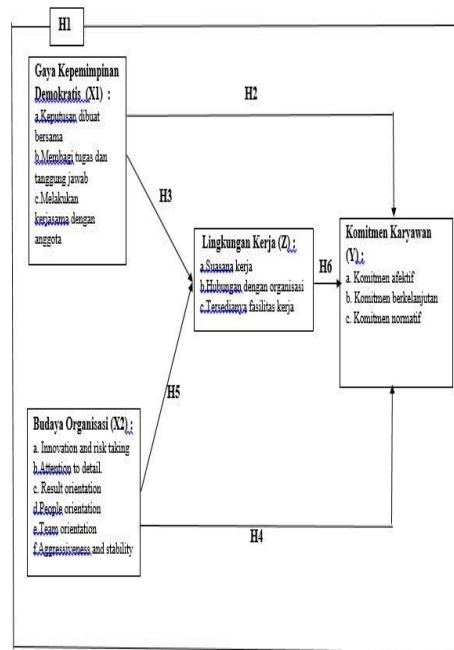
- 1) Suasana Kerja: Suasana kerja adalah kondisi di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, perlakuan yang adil, keamanan dan keselamatan kerja.
- 2) Hubungan dengan organisasi: Merupakan hubungan dengan organisasi yang harmonis dan tanpa ada intrik dalam organisasi. Salah satu faktor yang paling penting dan dapat memengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis di antara rekan kerja dan hubungan harmonis dengan atasan kerja.
- 3) Fasilitas kerja: Fasilitas kerja yang lengkap/mutakhir digunakan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Kerangka Teoritik



Gambar 1. Kerangka Teori

Kerangka Konsep



Gambar 2. Kerangka Konsep

Hipotesis Penelitian

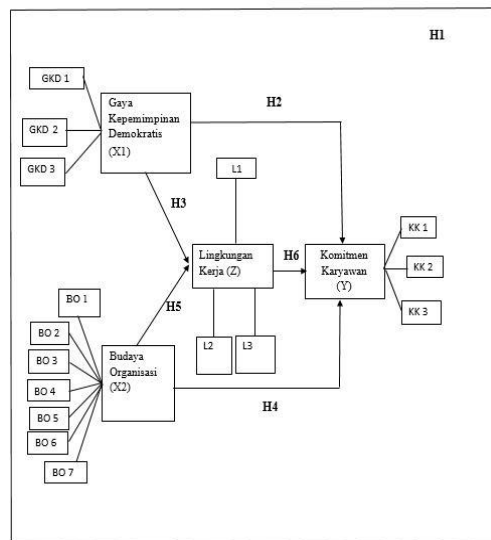
- H1: Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi terhadap komitmen karyawan melalui lingkungan kerja sebagai variabel intervening di RS X Jakarta Pusat secara bersama - sama.
- H2: Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat.
- H3: Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap lingkungan kerja di RS X Jakarta Pusat.
- H4: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat.
- H5: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap lingkungan kerja di RS X Jakarta Pusat.
- H6: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2024 sampai dengan Februari 2024 terhadap 64 orang responden dengan kriteria inklusi yaitu karyawan non medis yang sudah bekerja minimal 6 bulan di RS X Jakarta Pusat. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory kausalitas* dan pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional survey*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap komitmen karyawan (Y) di RS X Jakarta Pusat dengan lingkungan kerja (Z) sebagai variabel intervening.

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi dua variabel bebas (X), yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) dan Budaya Organisasi (X2), dan satu variabel intervening yaitu, Lingkungan Kerja (Z). Sedangkan, variabel terikat yaitu Komitmen Karyawan (Y).

Rincian konstelasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar dibawah :



Gambar 3. Konstelasi Penelitian

Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan non medis yang bekerja di RS X Jakarta Pusat yang berjumlah 64 orang.

b. Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan non medis yang bekerja di RS X Jakarta Pusat yang berjumlah 64 orang. Metode yang digunakan dalam penarikan sampel penelitian ini adalah sampling jenuh yang menggunakan 64 orang karyawan non medis.

Teknik Pengumpulan Data

1) Jenis Instrumen

Jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah form penilaian kuesioner. Kuesioner ini digunakan untuk mengetahui mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat.

Untuk jawaban dalam pertanyaan tertutup pada kuesioner menggunakan skala ordinal dimana jawaban SS (sangat setuju) mendapat nilai 4, jawaban S (setuju) mempunyai nilai 3, jawaban TS (tidak setuju) mempunyai nilai 2 dan jawaban STS (sangat tidak setuju) mempunyai nilai 1.

Teknik Kualitas Data

a) Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Dalam hal ini peneliti menggunakan kuesioner di dalam pengumpulan data, kuesioner yang disusunnya harus mengukur apa yang ingin diukurnya. Untuk menentukan apakah suatu *item* layak digunakan atau tidak, caranya dengan melakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05, yang artinya suatu *item* dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total *item* ($p < 0.05$). Pada penelitian ini analisis validitas instrumen penelitian menggunakan formula Koefisien Korelasi *Product Moment* dari Pearson.

b) Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang (responden) terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini penulis mencari reliabilitas variabel gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan melalui lingkungan kerja sebagai intervening di RS X Jakarta Pusat dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach dengan bantuan Program SPSS Versi 22.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan kepada 30 responden di RS X Jakarta Pusat. Sebuah instrumen dinyatakan valid bila memiliki r hitung $> r$ tabel (0,361) dan skor total *item* ($p < 0,05$). Uji validitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, lingkungan kerja dan komitmen karyawan seluruhnya valid karena korelasi signifikan terhadap skor total *item* ($p < 0,05$) dan memiliki r hitung $> r$ tabel (0,361).

b. Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian dinyatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* $> 0,75$. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, lingkungan kerja dan komitmen karyawan memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,75$ sehingga dianggap reliabel.

Tabel 1. Hasil Reliabilitas Data

Kuesioner	Cronbach alfa
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,877
Budaya Organisasi	0,943
Lingkungan Kerja	0,905
Komitmen Karyawan	0,828

Sumber : data primer yang diolah peneliti (2024)

Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan program SEM AMOS dan sebelum dilakukan analisis dilakukan uji validitas, uji reliabilitas dan uji F.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis indeks jawaban per variabel ini bertujuan mengetahui gambaran deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini. Angka jawaban responden tidak dimulai dari nol tetapi mulai dari angka 1 untuk minimal dan maksimal adalah 4. Adapun jumlah pertanyaan dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan demokratis 9 pertanyaan, budaya organisasi 14 pertanyaan, lingkungan kerja 11 pertanyaan dan komitmen karyawan

9 pertanyaan dengan total subjek 64 orang. Dengan menggunakan kriteria 3 kotak (*three-box method*), maka nilai interval dapat dihitung sebesar 48 dan menghasilkan rentang sebesar 16 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Penggunaan 3 kotak (*three-box method*) terbagi sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Perhitungan Nilai Rentang Pengukuran

Nilai Rentang	Kriteria
16 - 31	Rendah
32 - 47	Sedang
48 - 64	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah peneliti (2024)

Resume deskripsi jawaban sikap responden ditunjukkan dalam matriks yang ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 3. Matriks Analisis Three Box Method Variabel Penelitian

Variabel	Posisi Tanggapan Responden			
	Rendah	Sedang	Tinggi	Perilaku
Gaya Kepemimpinan Demokratis		*		Pemimpin belum sepenuhnya melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan
Budaya Organisasi			*	Terciptanya nilai kuat
Lingkungan Kerja		*		Aspek lingkungan kerja fisik yang belum memadai
Komitmen Karyawan		*		Penghargaan terhadap karyawan yang belum sesuai harapan

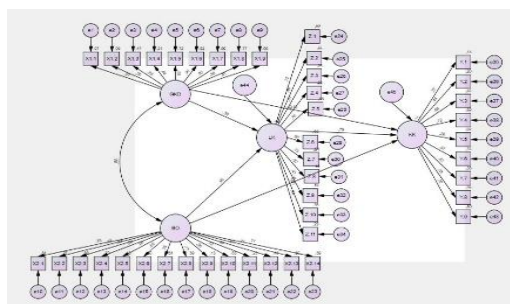
Sumber : data primer yang diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, didapatkan hasil dari jawaban responden menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja dan komitmen karyawan dalam kategori sedang, sedangkan budaya organisasi dalam kategori tinggi, tetapi ketiganya belum dapat memaksimalkan komitmen karyawan.

Path Analysis

Pada dasarnya *path analysis* adalah sarana untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel guna mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil persamaan substruktural dilakukan dengan hasil sebagai berikut :



Gambar 4. Hasil Pengujian Hipotesis Dengan Pengolahan Data
Uji Analisis Jalur

Sumber : Olah data AMOS (2024)

Hasil Pengujian Hipotesis Parsial

Pengujian hipotesis dilakukan dengan pengolahan data oleh SEM AMOS terhadap full model, dimana nilai *Critical Ratio (c.r)* pada *Regression Weight* dari fit model. Apabila nilai Critical Ratio ($c.r$) $\geq 1,967$ atau nilai probabilitas (P) ≤ 0.05 maka H_a diterima (Hipotesa penelitian diterima). Sedangkan untuk menguji hipotesa variabel intervening dilakukan dengan membandingkan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

Tabel 4. Uji Regresi

	Esti mate	S. E.	C. R.	P	Ketera ngan
H 2	.154	.3 94	.51 6	.6 06	H2 ditolak
H 3	. - 388	.90 7	- 1,1 47	.2 51	H3 ditolak
H 4	. - 036	.1 95	- ,10 6	.9 16	H4 ditolak
H 5	.950	.3 90	2.8 16	.0 05	H5 diterim a
H 6	.786	.1 61	2.4 14	.0 16	H6 diterim a

Sumber : olah data AMOS (2024)

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan antar Konstruk	Direct Effect	Indirect Effect	Keterangan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi -> Komitmen Karyawan	0,118	0,441	Termediasi

Sumber : olah data AMOS (2024)

Pembahasan

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan melalui Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening Secara Simultan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan melalui lingkungan kerja dimana dari hasil uji F simultan didapatkan hasil yang signifikan yang berarti terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara simultan terhadap komitmen karyawan melalui lingkungan kerja. Dari hasil analisa jalur memperlihatkan bahwa *indirect effect* mempunyai pengaruh terhadap *direct effect* dimana nilai *indirect effect* lebih besar nilai *direct effect* yang artinya hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan dimediasi oleh lingkungan kerja.

Indeks rata rata penilaian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan skor 47,8 kategori sedang. Dari hasil analisa three box method pada variabel gaya kepemimpinan demokratis pada dimensi “membagi tugas dan tanggung jawab memiliki nilai tertinggi dengan skor 49,5 dan pada dimensi “keputusan dibuat bersama” mempunyai nilai terendah dengan skor 46,4. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini pemimpin atau atasan di unit kerja belum sepenuhnya memberikan dukungan terhadap ide- ide karyawan sehingga diperlukan pemimpin atau atasan di unit kerja agar dapat meningkatkan kerjasama dan memberikan dukungan terhadap ide-ide karyawan yang dinilai dapat menjadi solusi yang tepat dalam mengambil suatu keputusan secara bersama.

Indeks rata rata penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi dengan skor 50,3 kategori tinggi. Dari hasil analisa three box method pada variabel budaya organisasi pada dimensi “*Attention to detail*” memiliki nilai tertinggi dengan skor 51,6 dan pada dimensi “*Innovation and Risk Taking*” memiliki nilai terendah dengan skor 48. Hal ini menunjukkan bahwa responden di RS X Jakarta Pusat merasa perlu agar pimpinan manajemen RS memberi ruang kepada para karyawan untuk meningkatkan inovasi serta kreativitas karyawan dalam mengatasi permasalahan yang muncul.

Indeks rata rata penilaian responden terhadap variabel lingkungan kerja dengan skor 46,7 kategori sedang. Dari hasil analisa three box method pada variabel lingkungan kerja pada dimensi “ Hubungan dengan organisasi” memiliki nilai tertinggi dengan skor 49,1 dan pada dimensi “ Tersedianya Fasilitas Kerja” memiliki nilai terendah dengan skor 42,2. Hal ini menunjukkan bahwa responden di RS X Jakarta Pusat merasa perlunya perhatian dari manajemen RS untuk meningkatkan fasilitas kerja dan alat bantu pekerjaan yang memadai seperti penambahan jumlah unit komputer di setiap ruangan sehingga membantu karyawan untuk bekerja lebih efektif dan pencahayaan yang sesuai di ruangan kerja dengan menambahkan atau menyesuaikan jumlah lampu dengan luas ruangan kerja serta fasilitas tempat beristirahat bagi para karyawan.

Indeks rata rata penilaian responden terhadap variabel komitmen karyawan dengan skor 47,5 kategori sedang. Dari hasil analisa three box method pada variabel komitmen karyawan pada dimensi “Komitmen Normatif” memiliki nilai tertinggi dengan skor 48,8 dan pada dimensi “Komitmen Berkelanjutan” memiliki nilai terendah dengan skor 46,1. Hal ini menunjukkan komitmen karyawan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama tergolong rendah sehingga perlu ditingkatkan dari segi aspek keinginan karyawan untuk tetap bertahan bekerja di RS X Jakarta Pusat misalnya dengan meningkatkan insentif, tunjangan hari raya serta jaminan kesehatan karyawan sehingga menciptakan kelangsungan bekerja yang lebih baik untuk para karyawan.

Dari hasil penelitian didapatkan penilaian terhadap keempat variabel tersebut menunjukkan pemimpin yang belum sepenuhnya memberikan dukungan kepada ide atau gagasan karyawan untuk menjadi masukan bagi pemimpin dalam mengambil keputusan, dari budaya organisasi perlu peningkatan inovasi serta kreativitas karyawan dalam mengatasi tantangan yang muncul dalam bekerja yang dimotivasi

oleh pimpinan RS, kondisi lingkungan kerja belum sepenuhnya nyaman dan kondusif sehingga masih perlu ada perbaikan pada beberapa aspek lingkungan kerja fisik dan perlunya peningkatan penghargaan secara ekonomi seperti peningkatan insentif dan jaminan kesehatan karyawan pada karyawan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan. Namun pengaruh simultan mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan dimediasi oleh lingkungan kerja. Untuk meningkatkan komitmen karyawan, sangat diperlukan peran pemimpin yang mampu bekerjasama serta mendukung ide karyawan dan mempunyai komunikasi yang baik dengan karyawan serta didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Komitmen Karyawan

Dari analisa jalur didapatkan Gaya Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan yang artinya gaya kepemimpinan demokratis tidak mempengaruhi terhadap tinggi atau rendahnya komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Yukl (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan karena pemimpinnya memiliki perhatian terhadap pengembangan kapasitas karyawannya dan Winkler (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan komitmen karyawan karena sikap pemimpinnya yang menghargai ketika karyawannya mencapai tujuan organisasi.

Dari penilaian responden melalui hasil analisa three box method pada variabel komitmen karyawan pada dimensi “Komitmen Normatif” memiliki nilai tertinggi dengan skor 48,8 dan pada dimensi “Komitmen Berkelanjutan” memiliki nilai terendah dengan skor 46,1. Hal ini menunjukkan responden menginginkan penghargaan yang sesuai dengan hasil kerjanya seperti peningkatan insentif, penyediaan fasilitas kerja yang memadai sehingga menciptakan kelangsungan bekerja yang lebih baik untuk para karyawan. Jadi disimpulkan komitmen karyawan untuk bekerja maksimal belum didukung oleh perhatian dan penghargaan dari pimpinan atau atasan unit kerja terhadap karyawan RS X Jakarta Pusat.

Berdasarkan distribusi pertanyaan gaya kepemimpinan demokratis yang dilakukan di RS X Jakarta Pusat diperoleh jawaban bahwa kondisi kepemimpinan yang dinilai oleh responden, sebagian besar berada pada kriteria sedang. Dapat ditarik kesimpulan pada penelitian di RS X Jakarta Pusat mendapatkan hasil pemimpin yang

belum sepenuhnya mencerminkan gaya kepemimpinan demokratis untuk meningkatkan komitmen karyawan.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Lingkungan Kerja

Dari analisa jalur didapatkan gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap lingkungan kerja yang artinya naik atau turunnya kondisi lingkungan kerja di RS X Jakarta Pusat tidak dipengaruhi oleh pengaruh gaya kepemimpinan demokratis.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Northouse (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap lingkungan kerja dan Robbins, SP & Judge, TA, (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi lingkungan kerja karena seorang pemimpin harus dapat mengidentifikasi hambatan bagi para karyawan seperti konflik antar rekan kerja, gangguan di tempat kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dari penilaian responden melalui hasil analisa three box method pada variabel lingkungan kerja pada dimensi “ Hubungan dengan organisasi” memiliki nilai tertinggi dengan skor 49,1 dan pada dimensi “ Tersedianya Fasilitas Kerja” memiliki nilai terendah dengan skor 42,2. Hal ini menunjukkan bahwa responden di RS X Jakarta Pusat merasa perlunya perhatian dari manajemen RS untuk meningkatkan fasilitas kerja dan alat bantu pekerjaan yang memadai sehingga membantu karyawan untuk bekerja maksimal dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Hasil penelitian di RS X Jakarta Pusat menunjukkan bahwa pimpinan RS saat ini belum mampu meningkatkan aspek lingkungan kerja yang baik mencakup aspek lingkungan kerja fisik maupun aspek lingkungan kerja non fisik yang diharapkan sesuai keinginan karyawan.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan

Dari analisa jalur budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan yang artinya budaya organisasi tidak mempengaruhi terhadap rendah atau tingginya komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Schein, EH (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan dengan cara budaya organisasi membentuk perilaku dan sikap karyawan dalam bekerja dan Palmer, I et al (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan dengan cara budaya organisasi merubah perilaku karyawan.

Dari penilaian responden melalui hasil analisa three box method pada variabel komitmen karyawan pada dimensi “Komitmen Afektif” mendapatkan indeks rata rata sedang dengan skor 47,75. Hal ini menunjukkan komitmen karyawan untuk meningkatkan keterlibatannya dalam aktivitas organisasi belum maksimal khususnya pada aspek totalitas dalam bekerja dimana karyawan yang memiliki totalitas tinggi akan bekerja keras dengan senang secara maksimal di luar pekerjaan yang sudah ditentukan sesuai SOP RS sehingga dapat membantu serta mencapai target serta profit yang sudah ditentukan dari RS.

Hasil penelitian di RS X Jakarta Pusat mendapatkan bahwa budaya organisasi saat ini sudah cukup berjalan baik namun karena terjadi perubahan nilai yang sebelumnya dari rs yayasan bersifat orientasi sosial (non profit) menjadi rs bersifat orientasi bisnis yang dikelola perusahaan yang mempunyai target serta profit yang harus dicapai perlu adaptasi dan sosialisasi bagi semua karyawan khususnya karyawan yang sudah lama bekerja sehingga berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Dengan perubahan nilai tersebut seharusnya dapat diterima dan dilaksanakan semua karyawan dengan baik jika ada pemberitahuan serta komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan, penghargaan dari pimpinan atau manajemen kepada karyawan.

e. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Lingkungan Kerja

Dari analisa jalur didapatkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin meningkatkan kondisi lingkungan kerja di RS X Jakarta Pusat. Hasil penelitian ini sejalan dengan Cameron, KS & Quinn, RE, (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap lingkungan kerja dan keefektifan organisasi dan Robbins, SP & Judge, TA, (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap lingkungan kerja dimana suasana kompetitif dalam suatu organisasi akan menimbulkan kondisi lingkungan kerja yang positif.

Dari penilaian responden melalui hasil analisa three box method pada variabel Budaya Organisasi pada dimensi “Team Orientation” indeks rata rata 51,6 kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dijalankan di RS X Jakarta Pusat memiliki pengaruh positif terhadap kondisi lingkungan kerja non fisik dalam hal ini hubungan antar karyawan dalam bekerjasama dalam satu tim kerja sudah berjalan baik untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Dan tanggapan responden pada hasil analisis three box method pada variabel Lingkungan Kerja khususnya pada

dimensi “Hubungan dengan organisasi” mendapatkan indeks rata rata 49,1 kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di RS X Jakarta Pusat sudah berjalan baik sesuai dengan nilai nilai perusahaan sehingga menciptakan kondisi lingkungan kerja yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan maupun dengan sesama karyawan.

Hasil penelitian di RS X Jakarta Pusat mendapatkan bahwa secara garis besar responden menilai bahwa budaya organisasi yang berjalan saat ini sudah baik dengan mengutamakan tanggung jawab dan profesionalisme karyawan serta memberikan peluang inovasi kepada karyawan dan menekankan kerjasama tim dalam menyelesaikan tugas sehingga memberikan efek yang positif dan konstruktif terhadap kondisi lingkungan kerja.

f. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan

Dari analisa jalur didapatkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan yang artinya semakin baik kondisi lingkungan kerja maka semakin meningkatkan komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat. Hasil penelitian ini sejalan dengan Latham, GP & Pinder, CC, (2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen dan motivasi karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh Hasan, IA et al., (2023) menjelaskan lingkungan kerja yang nyaman diperlukan karyawan untuk dapat bekerja optimal dan produktif secara konsisten.

Dari penilaian responden melalui hasil analisa three box method pada variabel lingkungan kerja pada dimensi “Suasana Kerja” didapatkan indeks rata rata 48,55 kategori tinggi. Dan tanggapan responden pada hasil analisis three box method pada variabel komitmen karyawan pada dimensi “Komitmen Normatif” mendapatkan indeks rata rata 48,8 kategori tinggi. Dimana sebagian besar responden menyatakan merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan oleh RS. Hal ini menunjukkan suasana kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan komitmen karyawan.

Hasil penelitian di RS X Jakarta Pusat mendapatkan bahwa secara garis besar responden menilai kondisi lingkungan kerja cukup memenuhi kriteria responden baik dari faktor fisik maupun non fisik dan kondisi lingkungan kerja yang saat ini sudah cukup baik akan mempengaruhi dan meningkatkan komitmen karyawan di RS X Jakarta Pusat.

g. Temuan Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap terhadap teori Colquitt, JA et al, (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan secara bersama sama atau simultan.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja dimana budaya organisasi yang bersifat konstruktif menciptakan kondisi lingkungan kerja yang produktif sehingga meningkatkan komitmen karyawan.

Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dan menjadi mediasi dalam hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Mediasi ini bernilai positif yang membuat komitmen karyawan meningkat.

Untuk kepemimpinan saat ini belum sepenuhnya mencerminkan gaya kepemimpinan demokratis karena pemimpin belum secara langsung mendukung ide atau gagasan karyawan dalam mengambil keputusan serta masih kurangnya motivasi dari pimpinan terhadap karyawan dalam bekerja sehingga tidak mempengaruhi komitmen karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung dari segi sarana fasilitas kerja serta komitmen karyawan yang belum berjalan sepenuhnya sesuai dengan harapan.

h. Keterbatasan Penelitian

Responden dalam penelitian ini berjumlah 64 responden, dimana diharapkan jumlah responden dalam penelitian mencapai minimal 100 responden.

Penelitian ini hanya mencakup karyawan non medis saja sehingga belum bisa menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan secara keseluruhan termasuk karyawan yang bekerja di bidang medis seperti dokter spesialis, dokter umum, perawat, bidan yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pasien di RS.

5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Kesimpulan

- a. Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dengan mediasi lingkungan kerja secara simultan.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
- c. Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap lingkungan kerja.
- d. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
- e. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja.
- f. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

Implikasi

1) Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan melalui lingkungan kerja. Hasil penelitian ini didukung dengan teori Colquitt, JA et al, (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan secara bersama sama atau simultan dan juga sejalan dengan hasil penelitian Liany H, (2021) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai efek positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan secara bersama sama atau simultan.

Dari hasil penelitian budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja sehingga kondisi lingkungan kerja yang kondusif dapat ditingkatkan dengan menjalankan budaya organisasi yang konstruktif. Hasil penelitian ini sesuai dengan dengan teori Colquitt, JA et al, (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk lingkungan kerja dan perilaku karyawan dan juga sesuai dengan hasil penelitian Silla, I et al., (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bersifat konstruktif akan memiliki pengaruh positif terhadap lingkungan kerja yang aman melalui komunikasi karyawan.

Dari hasil penelitian lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan sehingga komitmen karyawan dapat ditingkatkan dengan memperbaiki kondisi lingkungan kerja. Hasil penelitian ini didukung oeh teori Dessler, G (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif berpengaruh terhadap komitmen karyawan dan juga sesuai dengan hasil

penelitian Hasan, IA et al., (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan dimana lingkungan kerja yang nyaman diperlukan karyawan untuk dapat bekerja optimal dan produktif secara konsisten.

2) Implikasi Managerial

Berdasarkan analisis hasil pengolahan data dan pembahasan yang telah dilakukan, hasil penelitian ini dapat menjadi implikasi positif bagi manajemen RS X Jakarta Pusat sebagai bentuk evaluasi terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja serta komitmen karyawan.

Dari variabel gaya kepemimpinan demokratis untuk saat ini yang dapat dinilai dari hasil tanggapan responden melalui hasil analisis three box method pada dimensi "Keputusan Dibuat Bersama" dalam kategori indeks rata rata sedang khususnya pada pertanyaan GKD 2 "Atasan di unit kerja selalu mendukung ide karyawan" dengan skor 38 dan pada dimensi "Melakukan Kerjasama Dengan Anggota" dalam kategori indeks rata rata sedang khususnya pada pertanyaan GKD 7 "Atasan di unit kerja selalu memberikan dorongan kepada karyawan untuk mencapai kinerja yang baik" dengan skor 37,5. Saat ini diperlukan kerjasama dari pemimpin atau atasan di unit kerja untuk memberikan dukungan terhadap ide - ide karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah atau tantangan dalam menjalankan tugasnya. Sehingga perlu mengadakan pertemuan atau rapat koordinasi antara pimpinan, manajemen dengan karyawan maupun rapat di unit kerja masing - masing antara pimpinan, manajemen dengan karyawan secara rutin minimal 1 kali dalam 1 minggu sehingga dapat terjadi komunikasi yang baik mengenai masalah yang terjadi di lapangan selama ini dan diharapkan dengan pemimpin mendengarkan ide atau pendapat dari karyawan dapat tercipta kesepakatan atau solusi bersama dalam menyelesaikan masalah ataupun hambatan dalam pekerjaan untuk perbaikan kinerja RS.

Dari variabel lingkungan kerja untuk saat ini yang dapat dinilai dari hasil tanggapan responden melalui hasil analisis three box method pada dimensi "Tersedianya Fasilitas Kerja" dalam kategori indeks rata rata sedang yaitu pada pertanyaan L9 dengan "Manajemen RS tempat saya bekerja menyediakan fasilitas untuk bekerja yang memadai bagi karyawannya" dengan skor 44,25 dan pada pertanyaan L10 "Manajemen RS tempat saya bekerja menyediakan fasilitas untuk beristirahat yang memadai bagi karyawannya dengan skor 39 serta pertanyaan L11

dengan “Manajemen RS tempat saya bekerja menyediakan alat bantu pekerjaan yang memadai bagi karyawannya” skor 43.5. Saat ini diperlukan usaha dari manajemen RS untuk membenahi fasilitas kerja dengan meningkatkan sarana dan prasarana dengan memperlengkapi alat bantu pekerjaan yang kurang seperti penambahan jumlah lampu untuk menyesuaikan pencahayaan sesuai dengan standar Nilai Ambang Batas (NAB) dan penambahan unit komputer di ruangan karena dengan adanya sarana serta prasarana yang lengkap akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga meningkatkan komitmen karyawan.

Dari variabel komitmen karyawan untuk saat ini yang dapat dinilai hasil tanggapan responden melalui hasil analisis three box method pada dimensi “Komitmen Berkelanjutan” dalam kategori indeks rata rata sedang khususnya pada pertanyaan KK 5 “Bila ada kesempatan pekerjaan di RS lain, maka saya tetap bertahan di RS saat ini saya bekerja” dengan skor 41,25 yang menunjukkan bahwa komitmen karyawan untuk bekerja dalam jangka waktu lama di RS X Jakarta Pusat tergolong rendah. Saat ini diperlukan usaha dari manajemen RS untuk memperbaiki sistem renumerasi karyawan dengan misalnya dengan meningkatkan insentif, tunjangan hari raya serta jaminan kesehatan karyawan dengan memberikan asuransi kesehatan swasta sehingga menciptakan kelangsungan bekerja dalam jangka waktu lama yang lebih baik untuk para karyawan.

Dari variabel budaya organisasi untuk saat ini yang dapat dinilai hasil tanggapan responden melalui hasil analisis three box method memiliki indeks rata rata keseluruhan setiap dimensi tinggi dengan skor 50,375 tetapi ada komponen dari penilaian masih menunjukkan hasil indeks yang sedang pada dimensi Agressiveness khususnya pada pertanyaan B11 “Manajemen RS mendorong saya selalu mencetuskan gagasan” dengan skor 46. Saat ini diperlukan perhatian dari manajemen RS bersama dengan divisi HRGA untuk meningkatkan kompetensi dan kreativitas karyawan dalam bekerja dengan menyelenggarakan pelatihan, seminar ataupun lokakarya secara lebih rutin guna meningkatkan keilmuan di bidang profesi masing- masing secara berkala sehingga mampu menciptakan SDM yang semakin unggul dan berkualitas yang dapat meningkatkan kinerja serta komitmen karyawan.

Saran

a. Bagi Rumah Sakit

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, berikut beberapa saran yang peneliti dapat berikan terhadap manajemen RS X Jakarta Pusat yaitu :

- 1) Peranan pemimpin sangat menentukan komitmen karyawan, sehingga diperlukan pemimpin yang mampu bekerjasama serta mendukung ide karyawan dan mempunyai komunikasi yang baik dengan karyawan sehingga perlu meningkatkan pertemuan atau rapat koordinasi antara pimpinan, manajemen dengan karyawan maupun rapat di unit kerja masing - masing secara rutin minimal 1 kali dalam 1 minggu untuk mencapai kesepakatan bersama dalam menyelesaikan masalah yang ada di lapangan.
- 2) Untuk perbaikan lingkungan kerja perlu perhatian dari pihak manajemen RS untuk memperbaiki dari segi fasilitas kerja baik sarana maupun prasarana di tempat kerja.
- 3) Dari budaya organisasi diperlukan peningkatan kompetensi pada karyawan, dimana dengan meningkatkan penyelenggaraan pelatihan/workshop, seminar yang difasilitasi oleh pihak HRGA.
- 4) Untuk meningkatkan komitmen karyawan diperlukan perhatian dari manajemen RS untuk memperbaiki sistem remunerasi karyawan dengan meningkatkan insentif, tunjangan hari raya serta jaminan kesehatan karyawan sehingga menciptakan kelangsungan bekerja yang lebih baik dan meningkatkan hasil kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasilim, U. D., Gbervbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3).
- Abdillah, M. A., Prayekti, P., & Herawati, J. (2023). Pengaruh kepemimpinan demokrasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di Cafe Basa-Basi Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(3), 3283–3288.
- Acquah, H. E., Sarkodie, N. A., Enoch, B., Adams, L., Djanie, B. N. A., & Nunoo, J. (2020). Influence of organisational culture on employee commitment: Evidence from Environmental Protection Agency in Ghana. *International Journal of Technology and Management Research*, 5(3), 45–57.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 1–10.

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Baldwin, D., Jakson, S. W., & Samociuk, M. (2012). Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory. *Springer Science & Business Media*.
- Barry, R., & Heizer, J. (2001). *Principles of operations management*. Prentice Hall.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on competing values framework*. Addison-Wesley Longman.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment*. McGraw Hill Education.
- Daft, R. L. (2018). *The leadership experience* (7th ed.). Cengage Learning.
- Danthi, N. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai negeri sipil pada pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak provinsi Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 4(1), 83–94.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M. E. Sharpe.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management*. Salemba Empat.
- DuBrin, A. J. (2001). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Houghton Mifflin Company.
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2020). The effect analysis of emotional intelligence and work environment on employee performance with organizational commitment as intervening variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1552–1563.
- Fanggidae, R. E. (2018). Organizational culture and spirituality workplace: Empirical study of influence of organizational culture and spirituality workplace. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 73, p. 11017). EDP Sciences.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen*.
- Flippo, E. B. (2003). *Personnel management* (7th ed.). Erlangga.
- Fried, B., & Fottler, M. D. (2015). *Human resources in healthcare: Managing for success*. Health Administration Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1993). *Organisasi dan manajemen: Perilaku, struktur, proses* (2nd ed.). Erlangga.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. In Education.
- Gregory, M., & Griffin, R. W. (2013). *Organizational behaviour*. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- 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.
- Hasan, I. A., Basalamah, S., Amang, B., & Bijang, J. (2023). The influence of leadership, work environment, competence, and character development on organizational commitment and employee performance in banking in Sinjai Regency. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 124.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2022). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Ichsan, R. N., Nasution, L., Sinaga, S., & Marwan, D. (2021). The influence of leadership styles and organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at PT. Bank Sumut Binjai branch. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2).
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill.
- Katper, N. K., Chaudhry, N. I., Tunio, M. N., & Ali, M. A. (2020). Impact of leadership style and organizational culture on organizational commitment. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 7(1), 92–106.
- Kholid, K., Sunaryo, H., & ABS, M. K. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi unit aktivitas mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 8(3).
- Kimeto, A. C., & K'Aol, G. (2018). Transformational leadership style and its influence on organizational commitment in commercial banks in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(2), 15–43.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (9th ed.). Alkemic Language Bureau.
- Kuncoro, A., Engkos, & Ridwan. (2012). *Analisis jalur (path analysis)* (2nd ed.). Alfabeta.
- Kustiani, L., Widiawati, D., & Isnuwardiati, K. (2021). Peran gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan reward terhadap komitmen kerja karyawan. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Informatika)*, 18(1), 19–33.

- Laksono, B. D., & Iqbal, M. A. (2020). Effect of leadership and motivation on employee performance through work environment as intervening variable: Case study at PT ATS. *European Journal of Business and Management*, 12(3), 74–82.
- LaMarsh, J. (1995). *Changing the way we change: Gaining control of major operational change*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Liany, H. (2021). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(3), 261–266.
- Locke, E. A. (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. Lexington Books.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The impact of transformational leadership on employee commitment in the construction industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(10), 151–167.
- Manurung, E. R., Adhikara, M. A., & Kusumapradja, R. (2023). Pengaruh persepsi manajemen perubahan terhadap kinerja dokter dengan gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi sebagai variabel intervening. *Journals of Ners Community*, 13(2), 456–466.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational behaviour: Human behaviour at work* (14th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Nugroho, R. (2023). The relationship between leadership style and work environment on employee loyalty. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(1), 312–322.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2016). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. McGraw Hill.
- Pounder, J. S., Stoffell, P., & Choi, E. (2018). Transformational classroom leadership and workplace engagement: Is there a relationship? *Quality Assurance in Education*, 26(3), 333–342.

- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 pengolahan data terpraktis*. CV Andi Offset.
- Putri, E., Ekowati, V., Supriyanto, A., & Mukaffi, Z. (2019). The effect of work environment on employee performance through work discipline. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 7(4), 132–140.
- Rahmayanti, D., & Artha, A. (2015). Analisis bahaya fisik: Hubungan tingkat pencahayaan dan keluhan mata pekerja pada area perkantoran Health, Safety, and Environmental (HSE) PT. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 14(1), 71–98.
- Ratina, N. A., Lestariani, R. I., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2021). The effect of transformational leadership on affective commitments with job satisfaction and organizational culture as an intervening variable. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(6), 447–452.
- Raverkar, D. P. (2021). *Turn the organization around: Employee satisfaction & productivity through work culture*. Ashok Yakkaldevi.
- Ritonga, R. (2016). Influence of transformational leadership, organizational culture, and trust on organizational commitment. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 4, 47–51.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational behaviour* (5th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behaviour* (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2010). *Management*. Pearson Australia.
- Sandjojo, N. (2011). *Metode analisis jalur (path analysis) dan aplikasinya* (1st ed.). Pustaka Sinar Harapan.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Setiawan, A., Satoto, E. B., & Qomariah, N. (2022). Effect of transformational leadership style, work motivation, and work environment on employee performance with employee commitment as intervening variable: Study on sub-district in Bondowoso Regency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 2(2), 11–20.
- Silla, I., Navajas, J., & Koves, G. K. (2017). Organizational culture and a safety-conscious work environment: The mediating role of employee communication satisfaction. *Journal of Safety Research*, 61, 121–127.
- Standar Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja Industri (PERMENKES No. 70 Tahun 2016). Faktor fisik, faktor biologi, penanganan beban manual.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (10th ed.). CV Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian sumber daya manusia*. Buku Seru.

- Sutanto, H., & Setiadi, N. J. (2021). Organizational culture and employee loyalty: Mediation impact of organizational commitment. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 704–717.
- Terry, G. (2006). *Prinsip-prinsip manajemen*. Bumi Aksara.
- Tyssen, T. G. (2005). *Buku petunjuk bagi manajer pemula* (A. H. Pudjaatmaka, Trans.). ARCAN.
- Wibowo, T. S., Suhendi, D., Suwandana, I. M. A., Nurdiani, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The role of transformational leadership and organizational culture in increasing employee commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2).
- Windarwati, D., Payangan, O. R., & Hamid, N. (2016). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XIV. *Jurnal Analisis*, 5(1), 96–102.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity, and dynamic of leadership*. Springer Science & Business Media.
- Yandono, P., & Rahayu, Y. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1).
- Yanti, S., & Dahlan, J. A. (2017). The effects of organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction on employee organizational commitment. *Journal of Positive Management*, 8(4), 80–96.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zander, R. S., & Zander, B. (2002). *The art of possibility: Transforming professional and personal life*. Penguin.