

**KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KEPUASAN KERJA
(Studi Pada Karyawan di RSUD Dharma Yadnya)**

**I G. N. A. Eka Martha Satyawadi¹
I Gde Adnyana Sudibya²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

¹Email: ekawadhie@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan studi ini adalah menjelaskan pengaruh dari kepemimpinan etis dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja serta mengetahui peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini seluruh pegawai tetap di RSUD Dharma Yadnya dan menggunakan sampel sebanyak 98 orang dengan menggunakan metode sampel jenuh. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares*. Hasil studi menemukan bahwa kepemimpinan etis dan komitmen organisasional secara partial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, komitmen organisasional ditemukan memediasi kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. Implikasi dari penelitian ini untuk meningkatkan kepuasan kerja terkait dengan kepemimpinan etis direktur atau pihak manajemen belum mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etik dengan demikian direktur atau manajemen memanfaatkan absen untuk memotong gaji karyawan atau memberikan peringatan. Prosedur pengambilan keputusan diperusahaan juga belum menciptakan persepsi yang adil dan seimbang terkait objektif atau tidaknya keputusan yang diambil oleh direktur atau manajemen dengan demikian perlu dilakukan transparansi terkait informasi.

Kata Kunci: kepemimpinan etis, komitmen organisasional, kepuasan kerja

ABSTRACT

The purpose of this study is to explain the influence of ethical leadership and organizational commitment to job satisfaction and to know the role of organizational commitment in mediating the influence of ethical leadership on job satisfaction. The population used in this study was all permanent employees at Dharma Yadnya Hospital and used a sample of 98 people using saturated sample method. Data were analyzed using Partial Least Squares. The results of the study found that ethical leadership and organizational commitment partially have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, organizational commitment is found to mediate ethical leadership to job satisfaction. The implications of this study to improve job satisfaction with regard to the ethical leadership of the director or management have not disciplined employees who violate ethical standards, so directors or management utilize absentees to deduct employee salaries or provide warnings. Decision making procedures in the company also have not created a fair and balanced perception related to the objective or not the decisions taken by the director or management thus need to do transparansi related information.

Keywords: ethical leadership, organizational commitment, job satisfaction

PENDAHULUAN

Rumah sakit menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara komprehensif yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. World Health Organization (2006), rumah sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan komprehensif, penyembuhan penyakit dan pencegahan penyakit kepada masyarakat. Dapat disimpulkan bahwa rumah sakit merupakan institusi yang menyediakan pelayanan kesehatan secara komprehensif kepada masyarakat.

Data Direktorat Jendral Bina Upaya Kesehatan (2014) menyatakan Indonesia saat ini memiliki lebih 2000 rumah sakit baik umum maupun swasta yang tersebar ke seluruh wilayah. Banyaknya rumah sakit di seluruh daerah akan meningkatkan persaingan antar rumah sakit dalam jumlah kunjungan pasien untuk mencari pelayanan kesehatan. Setiap rumah sakit akan terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatannya guna meningkatkan kepuasan pasien berkunjung ke rumah sakit tersebut.

Hafid (2014) menyatakan bahwa kepuasan pasien sangat erat kaitannya dengan kinerja pegawai rumah sakit terlebih khusus tim medis yang meliputi dokter, perawat dan ahli medis lainnya. Maka dari itu untuk meningkatkan kepuasan klien atau pasien perlu meningkatkan kinerja para karyawan rumah sakit. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaannya (Rivai, 2006:360).

RSU Dharma Yadnya merupakan salah satu rumah sakit swasta di Bali yang berada di daerah Denpasar Timur. Memiliki 121 orang pegawai tetap yang tersebar di berbagai posisi dan jabatan. RSU Dharma Yadnya berdiri di bawah naungan Yayasan Dharma Usada Rsi Markandeya yang memiliki 57 kamar perawatan dengan 6 jenis ruangan, juga dilengkapi ICU dan kamar operasi. RSU Dharma Yadnya juga memiliki layanan penunjang medis berupa: farmasi, laboratorium, rontgen, USG dan CT scan, ambulance dan fasilitas home care. Dari hasil riset awal melalui wawancara secara non formal terhadap 10 orang karyawan tetap RSU Dharma Yadnya, di dapatkan hasil wawancara awal terkait kepuasan kerja dan kepemimpinan etis. Indikator kepuasan kerja untuk riset awal digunakan indikator kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Crow dan Lee (2012) sedangkan indikator kepemimpinan etis yang dikembangkan oleh Celik et al., (2015) hasil wawancara dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1.
Hasil Wawancara Pegawai RSU Dharma Yadnya

No.	Wawancara Variabel Kepuasan Kerja	Persentase (%)
1.	Kurang puas dan menyukai pekerjaannya	60
2.	Tidak ingin bekerja lebih keras lagi	70
3.	Tidak merasa dihargai dalam pekerjaan	60
4.	Tidak bersedia bertanggung jawab didalam pekerjaan	60
No.	Wawancara Variabel Kepemimpinan Etis	Persentase (%)
1.	Pemimpin tidak mau menilai kesuksesan dari prosesnya	70
2.	Pemimpin tidak mendisiplinkan pegawai yang melanggar etik	80
3.	Pemimpin tidak membuat keputusan yang adil dan seimbang	60

Sumber : Wawancara awal, 2016

Dari tabel 1 hasil wawancara pegawai RSU Dharma Yadnya untuk variabel kepuasan kerja didapat jawaban kurang puas dan menyukai pekerjaannya didapat 6 orang, tidak ingin bekerja lebih keras lagi didapat 7 orang, tidak merasa

dihargai dalam pekerjaan didapat 6 orang dan tidak bersedia bertanggung jawab didalam pekerjaan didapat 6 orang. Untuk variabel kepemimpinan etis didapat jawaban pemimpin tidak mau menilai kesuksesan dari prosesnya didapat 7 orang, pemimpin tidak mendisiplinkan pegawai yang melanggar etik didapat 8 orang dan pemimpin tidak membuat keputusan yang adil dan seimbang didapat 6 orang. Dari wawancara awal ini yang dilakukan wawancara awal penelitian variabel kepemimpinan etis dan kepuasan kerja.

McShane dan Glinow (2008:109) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan penilaian tentang karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas mempunyai penilaian yang baik tentang pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman mereka. Hariandja (2005:290) menyatakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah yang muncul dalam organisasi seperti penundaan pekerjaan yang dilakukan karyawan dan konflik manager dengan pekerja. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral pekerja, dan menurunnya tingkat pekerjaan baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan (Sekaran, 2006:34). Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam arti mampu untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan kelompok tanpa menghiraukan bentuk alasannya (Sihotang, 2007:257). Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam arti mampu untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan kelompok tanpa menghiraukan bentuk alasannya (Wirjana dan Supardo, 2006:20).

Simanungkalit (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat beberapa tipe kepemimpinan, salah satunya yaitu kepemimpinan etis. Kepemimpinan etis yaitu kepemimpinan yang mendemonstrasikan perilaku yang secara normatif tepat melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan interpersonal, dan promosi perbuatan seperti itu kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pembuatan keputusan (Wirawan, 2013:102). Seorang pemimpin, yang etis mempunyai perilaku mengacu pada norma-norma etika. Norma etis yang dimaksud seperti dapat dipercaya, menghargai serta menghormati orang lain, adil, bertanggungjawab, menggunakan kekuasaan dengan bijak, serta jujur (Wirawan, 2013:105) sedangkan Harmoko dan Heru (2014) menyatakan kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan. Kepemimpinan etis memiliki hubungan positif

terhadap kepuasan kerja. Semakin meningkat kepemimpinan etis maka kepuasan kerja akan semakin meningkat (Gungor, 2016).

Celik *et al.*, (2015) menyatakan komitmen organisasional dapat menjadi mediasi antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja. Komitmen organisasional adalah keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Jadi, komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Komitmen organisasional menunjuk pada perasaan terikat karyawan terkait dengan keterlibatan mereka pada organisasi (McShane dan Von Glinow, 2008:12). Definisi ini secara khusus mengacu pada komitmen afektif karena perasaan emosional yang melekat dan perasaan loyal kepada organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa Rumah Sakit yang merupakan salah satu organisasi sekaligus sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa memiliki persaingan yang sangat ketat untuk menarik minat kunjungan pasien berobat. Peningkatan mutu pelayanan yang berdampak pada kepuasan pasien sehingga dapat meningkatkan kunjungan pasien berobat ke rumah sakit tersebut sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan rumah sakit. Peningkatan kinerja memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan yang berdampak pada kualitas pelayanan di rumah sakit.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap politik, karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Sunyoto, 2013:44). McShane dan Von Glinow (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan penilaian tentang karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas mempunyai penilaian yang baik tentang pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman mereka.

Sutrisno (2012:122) menyatakan kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase. Suwatno dan Priansa (2011:44) menyatakan kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung di dalam pekerjaan.

Luthans (2006:243) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan

mereka memberikan hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan pembayaran, promosi, lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja.

Aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi atau kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain balas jasa yang adil dan layak, komunikasi yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sikap pekerjaan.

Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan yang etis telah didefinisikan dengan cara yang berbeda, dan definisi bisa mencakup nilai, sifat, dan perilaku. Ketika diminta menjelaskan pemimpin yang etis, pimpinan puncak mengidentifikasi sejumlah aspek perilaku dan motif (misal : jujur, dapat dipercaya, tidak egois dan adil) tetapi pimpinan juga mengidentifikasi sejumlah aspek perilaku yang mencakup upaya untuk mempengaruhi perilaku etis orang lain (Trevino et al., 2003). Kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang mendemonstrasikan perilaku

yang secara normatif tepat melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan interpersonal, dan promosi perbuatan seperti itu kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pembuatan keputusan (Wirawan, 2013:102).

Kepemimpinan etis adalah suatu istilah untuk menekankan keharusan menggunakan pertimbangan-pertimbangan etis serta menjadikannya landasan bagi pengambilan suatu keputusan atau tindakan. Ketika melakukan ekspansi suatu usaha, umpamanya membuka suatu operasi bisnis di tempat tertentu, maka yang menjadi pertimbangan bukanlah hanya soal untung yang bisa didapat dari perluasan bisnis itu. Dampak dari perluasan bisnis itu terhadap banyak pihak, khususnya bagi masyarakat setempat, mesti dipertimbangkan dan dijadikan salah satu dasar bagi pengambilan keputusan. Sangatlah tidak etis ketika perusahaan mendapatkan hasil atau keuntungan yang besar, tetapi masyarakat sekitar menderita kerugian, seperti pencemaran atau kerusakan lingkungan, dan sebagainya (Gea, 2014).

Kepemimpinan etis adalah prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah menggambarkan dasar dari perilaku organisasi sehingga merumuskan dasar atas pemimpin mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Al-Sharafi dan Rajiani, 2013). Kalshoven *et al.*, (2011) menyatakan bahwa pemimpin etis mempromosikan kejujuran dan terlibat dalam tindakan yang mencerminkan nilai-nilai dan kepercayaan. Kepemimpinan etis berkisar pada tanggung jawab utama dalam berhadapan dengan konflik di antara karyawan dan mempertunjukkan suatu landasan

membimbing untuk mengajari mereka hal yang benar untuk dilakukan. Para pemimpin etis dengan demikian mewujudkan ke dalam kebijakan yang mengarahkan dia kepada pembuatan keputusan yang etis untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

Dapat dipahami bahwa kepuasan kerja karyawan dalam membangun suatu organisasi lebih cenderung dipengaruhi oleh kepemimpinan etis dari seorang pemimpin. Ketika karyawan melakukan evaluasi terhadap pimpinan maka seorang karyawan akan menilai pemimpin dari cara mereka memimpin dan dapat mematuhi standar-standar yang ada (Avey *et al.*, 2012).

Yates (2011) dan Gucel *et al.*, (2012), menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam studi ini, karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang etis kepuasan kerja yang lebih besar dari pada pemimpin yang kurang etis. Hasil analisis korelasi yang dilakukan oleh Gungor (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja.

Harmoko dan Sulistyono (2014) menunjukkan bahwa hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui adanya pengaruh signifikan kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja yang artinya bahwa apabila kepemimpinan etis dilaksanakan dengan baik, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Hasil penelitian tersebut memperkuat penelitian sebelumnya dilakukan Avey *et al.*, (2012), Yates (2011), Gucel *et al.*, (2012) dan Kim dan Brymer (2011).

H1 : Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap
Kepuasan Kerja

Komitmen Organisasional

McShane dan Von Glinow (2008:34) menyatakan komitmen organisasi menunjuk pada perasaan terikat karyawan terkait dengan keterlibatan mereka pada organisasi. Definisi ini secara khusus mengacu pada komitmen afektif karena perasaan emosional yang melekat dan perasaan loyal kepada organisasi. Komitmen organisasi merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap, tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut (Zurnali, 2010:15).

Sopiah (2008:45) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya: Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen organisasi adalah derajat di mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi, sehingga karyawan ingin tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan memiliki keinginan dan bersedia bekerja keras demi kesuksesan organisasi, serta mempedulikan kelangsungan hidup organisasi. Terdapat tiga dimensi komitmen organisasi yaitu : Komitmen Afektif (*affective commitment*), Komitmen

Bersinambung (*continuance commitment*), dan Komitmen Normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Sedangkan komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Yur (2012) pengaruh antara perilaku kepemimpinan etis dan komitmen organisasional ditemukan berbeda dari temuan ini para peneliti. Pengaruh itu salah satu nilai terendah dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain yang diyakini terkait dengan komitmen organisasional. Ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional karyawan sebenarnya rendah. Selanjutnya, keyakinan dan praktek etika perilaku oleh pemimpin tidak akan membuat dampak yang signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

Karakteristik kepemimpinan etis dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan karena menciptakan kesesuaian dan kepercayaan dari orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Pemimpin etis adalah salah satu karakteristik penting yang akan menciptakan kepercayaan dan motivasi yang tinggi antara karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasional karyawan (Kim dan Brymer, 2011). Hasil penelitian tersebut memperkuat penelitian sebelumnya dilakukan Avey et al., (2012),

Neubert et al., (2009), Brown et al., (2005), Kim dan Brymer, (2011) dan Yur (2012).

H₂ : Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap
Komitmen Organisasional

Azeem (2010) menyatakan bahwa nilai rata-rata kepuasan kerja dan komitmen organisasional berada di sisi moderat. Apabila nilai komitmen organisasional meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat. Adekola (2012) dikatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasional dapat mempengaruhi psikologi karyawan sehingga karyawan memiliki persepsi mengenai pekerjaannya. Apabila komitmen organisasional karyawan baik, maka akan berpengaruh terhadap perspektif kepuasan kerja dari karyawan tersebut. Hasil penelitian tersebut memperkuat penelitian sebelumnya dilakukan Susanty dan Miradipta (2013), Omidifar (2013), Shahamat dan Iranzadeh, (2013), Azeem (2010), Adekola (2012), Huey dan Ahmad (2008).

H₃ : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan
terhadap Kepuasan Kerja.

Celik *et al.*, (2015) menyatakan komitmen organisasional memiliki peran mediator antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja menjadi lebih efektif bila komitmen organisasional dan etika kepemimpinan yang terintegrasi. Dalam hal ini, dapat dinyatakan bahwa pemimpin

yang bertindak secara etis membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan dapat meningkatkan komitmen organisasional.

H4 : Komitmen Organisasional berperan positif dan signifikan memediasi antara kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di RSUD Dharma Yadnya. Populasi penelitian adalah karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap yaitu sebanyak 98 orang. Alasan menggunakan karyawan tetap karena variabel yang diteliti adalah komitmen organisasional, sehingga karyawan kontrak dinilai kurang memiliki komitmen sama sekali dengan perusahaan dan terikat dengan perusahaan karena adanya perjanjian (Putri, 2014). Jumlah sampel yang digunakan 98 karena menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh, sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012:85).

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner menggunakan skala Likert dengan variasi skor antara (5) sangat setuju – (1) sangat tidak setuju. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu melalui wawancara dan kuesioner dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS), dengan bantuan *software* SmartPLS 3. Selain itu, untuk menguji peran mediasi menggunakan metode dari Hair *et al.* (2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian digambarkan dengan menyajikan karakteristiknya berdasarkan variabel demografi yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Secara rinci karakteristik responden disajikan pada tabel 2.

Tabel 2
Karakteristik Responden

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis kelamin	Laki-laki	41	41.8
		Perempuan	57	58.2
		Jumlah	98	100
2	Usia	20 -29 tahun	27	27.6
		30 - 39 tahun	36	36.7
		40 - 49 tahun	20	20.4
		>49 tahun	15	15.3
		Jumlah	98	100
3	Pendidikan terakhir	SMA/ sederajat	23	23.5
		Diploma	49	50.0
		S1	26	26.5
		Jumlah	98	100
4	Masa kerja	1 - 3 tahun	25	25.5
		4 - 6 tahun	38	38.8
		7 - 9 tahun	22	22.4
		> 9 tahun	13	13.3
		Jumlah	98	100

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 2, responden didominasi oleh perempuan sebesar 58,2 persen, sedangkan laki-laki sebesar 41,8 persen. Dari segi usia, responden dengan usia 30 hingga 39 tahun adalah yang terbanyak sebesar 36,7 persen dan usia diatas 49 tahun yang terendah dengan persentase 15,3%. Sementara itu, pendidikan terakhir responden memiliki tingkat pendidikan diploma yaitu 50,0 persen yang terbesar dan pendidikan SMA atau sederajat yang terendah sebesar 23,5 persen. Masa kerja responden yang masa kerjanya 4 hingga 6 tahun yang paling banyak sebesar 38,8 persen dan masa kerja lebih dari 9 tahun yang terendah sebesar 13,3 persen.

Hasil Pengujian *Outer Model*

Hasil uji *out model* menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel dapat dikatakan valid dan reliabel, berikut adalah rincian pada tabel 3 :

Tabel 3
Uji *Outer Liner*

Variabel dan Indikator	<i>Outer Loading</i> (*)	<i>Composite Reliability</i> (**)
Kepemimpinan etis (X)		
(X _{1.1}) Pimpinan saya melakukan kehidupan pribadinya dengan cara yang etis	0,897	
(X _{1.2}) Pimpinan saya mendefinisikan kesuksesan tidak hanya dengan hasil tetapi juga prosesnya	0,885	
(X _{1.3}) Pimpinan saya mendengarkan apa yang karyawan katakan	0,936	0,965
(X _{1.4}) Pimpinan saya mendisiplin terhadap karyawan yang melanggar standar etik	0,909	
(X _{1.5}) Pimpinan saya membuat keputusan yang adil dan seimbang	0,907	
(X _{1.6}) Pimpinan saya menetapkan contoh bagaimana melakukan hal-hal dengan cara yang benar dalam hal etika	0,911	
Komitmen Organisasi (M)		
(M _{1.1}) Saya dianggap sangat berarti sebagai salah satu karyawan oleh organisasi saya	0,881	
(M _{1.2}) Saya merasa dekat dengan organisasi saya	0,777	
(M _{1.3}) Pekerjaan saya sangat berarti untuk saya	0,930	0,955
(M _{1.4}) Organisasi ini seperti sebuah keluarga dan saya salah satu didalamnya	0,953	
(M _{1.5}) Saya berharap saya tetap bekerja pada pekerjaan saya ini sampai saya pensiun	0,949	
Kepuasan Kerja (Y)		
(Y _{1.1}) Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya	0,820	
(Y _{1.2}) Saya menyukai pekerjaan saya lebih dari orang lain	0,858	
(Y _{1.3}) Saya menghabiskan waktu saya dengan bekerja keras	0,881	0,938
(Y _{1.4}) Saya merasa dihargai dalam pekerjaan	0,906	
(Y _{1.5}) Saya bertanggungjawab di dalam pekerjaan	0,864	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017

Catatan : *) indikator valid jika *Outer loadings* > 0,50

*****) indikator reliabel jika *composite reliability* > 0,70**

Hasil Pengujian *Inner Model*

Dalam model struktural ini, terdapat dua variabel endogen, yaitu: komitmen organisasi (M) dan kepuasan kerja (Y). Adapun koefisien determinasi

(R2) dari masing-masing variabel endogen dapat disajikan dalam tabel 4 berikut :

Tabel 4
Nilai *R-square* Variabel Endogen

Variabel	<i>R-square</i>
Komitmen organisasi (M)	0,864
Kepuasan kerja (Y)	0,715

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017

Untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya, maka perlu menghitung *Q-square* sebagai berikut:

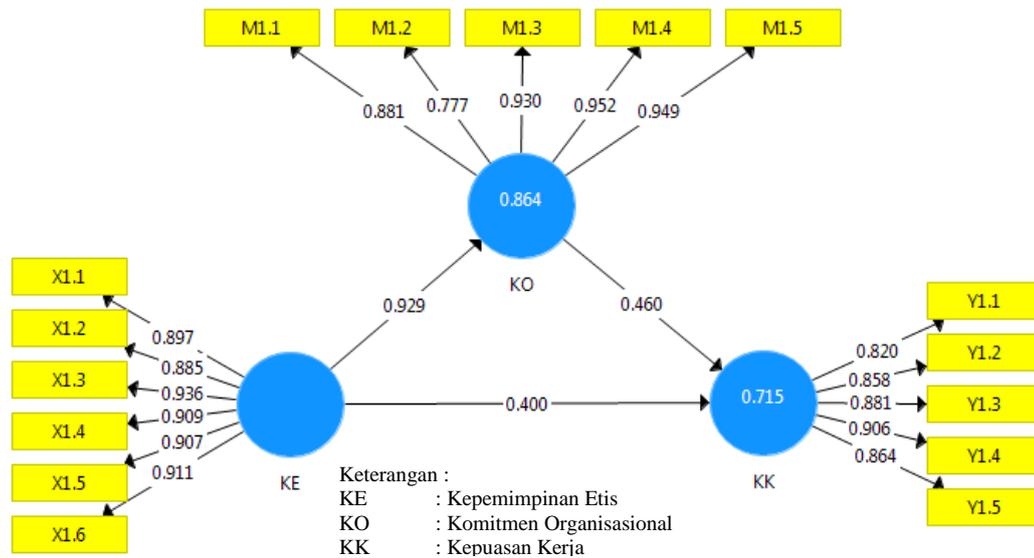
$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - (R1)^2) (1 - (R2)^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,746) (1 - 0,511) \\
 &= 1 - (0,254) (0,489) \\
 &= 1 - 0,124 \\
 &= 0,876
 \end{aligned}$$

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Hasil perhitungan tersebut didapat nilai Q^2 adalah sebesar 0,876, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang sangat baik ($Q^2 = 0,876 > 0$).

Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis Partial Least Square (PLS) untuk melakukan uji dan analisis terhadap hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya. Hasil analisis model empiris penelitian dengan

menggunakan alat analisis Partial Least Square (PLS) ini dapat dilihat dalam Gambar 1 berikut:



Gambar 1
Struktur Hubungan Kausal

Hasil analisis seperti yang tersaji pada tabel 1, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,400, kepemimpinan etis berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional dengan koefisien sebesar 0,929, serta komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,460, dimana masing-masing nilai t hitungan lebih besar dari t kritis 1,96. Penjelasan tersebut dapat dilihat pada tabel 5 :

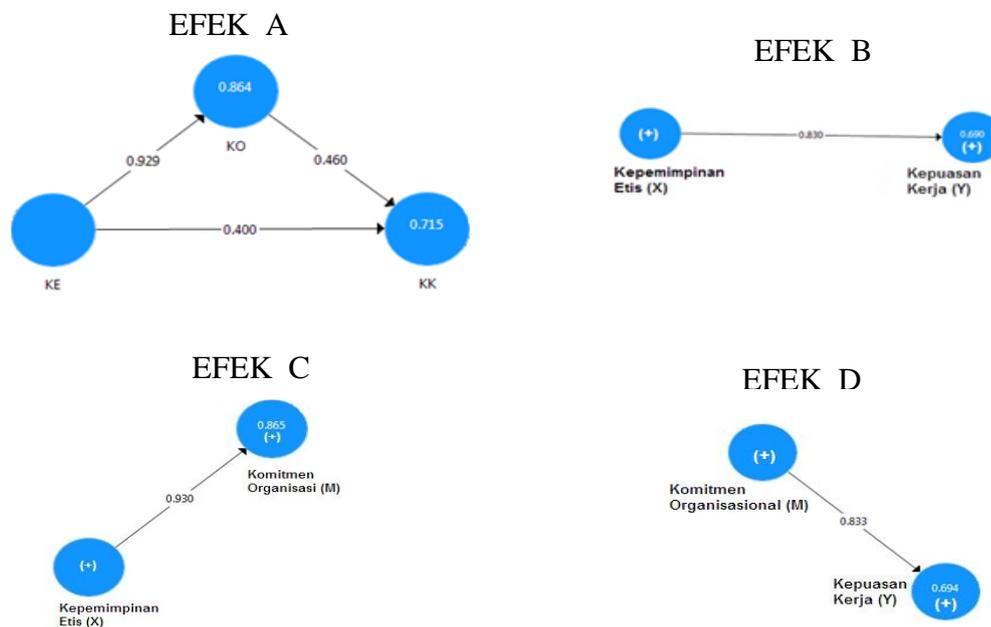
Tabel 5
Path Coefficients

Korelasi Antar Variabel	Koefisien Korelasi	t Statistics	p Value	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.400	2.589	0.010	Signifikan
Kepemimpinan Etis (X) -> Komitmen Organisasional (M)	0.929	57.398	0.000	Signifikan
Komitmen Organisasional (M) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.460	3.117	0.002	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data, 2017

Hasil Pengujian Pengaruh Mediasi

Dapat uji mediasi menggunakan metode yang dikemukakan oleh Hair *et al.*, (2011) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berperan secara partial memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. Hasil uji tersebut dapat dilihat pada Gambar 2:



Gambar 2. Diagram Alur Pengujian Mediasi

Efek kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja pada model dengan melibatkan komitmen organisasional (efek A) adalah signifikan sebesar 3,106 lebih besar dari nilai t table 1,96. Efek kepemimpinan etis terhadap kepuasan

kerja pada model dengan tanpa melibatkan komitmen organisasional (efek B) mendapatkan hasil signifikan sebesar 47,775 lebih besar dari nilai t table 1,96. Efek kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional pada model (efek C) mendapatkan hasil signifikan sebesar 34,803 lebih besar dari t table 1,96 dan efek komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pada model (efek D) mendapatkan hasil signifikan sebesar 32,210 lebih besar dari t table 1,96.

Pengambilan kesimpulan dengan efek mediasi (Hair et al., 2011) adalah mediasi partial. Ini dibuktikan dengan efek C, D, dan A signifikan, maka mediasi terbukti secara partial atau terjadi mediasi parsial pada model. Hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja diterima. Hal ini memiliki makna bahwa persepsi kepemimpinan etis dapat memicu munculnya komitmen organisasional yang mampu memperkuat dampak terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan etis atasan RSUD Dharma Yadnya mulai dari melihat kesuksesan tidak dari hasil namun prosesnya dan mendengarkan apa yang karyawan katakan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan seperti karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan merasa dihargai dalam pekerjaannya. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai moral ditingkatkan oleh atasan RSUD Dharma

Yadnya, maka akan memberikan dampak yang signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu : Avey et al., (2012), Yates (2011), Guzel et al., (2012), Gungor (2016), Harmoko dan Sulistyono (2014), dan Kim dan Brymer (2011) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan etis RSU Dharma Yadnya mulai dari kesuksesan tidak dari hasil namun prosesnya dan mendengarkan apa yang karyawan katakan mampu meningkatkan persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional seperti pekerjaan sangat berarti bagi karyawan dan berharap bekerja hingga pensiun. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai moral ditingkatkan oleh atasan RSU Dharma Yadnya, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan komitmen organisasional untuk ingin tetap berada di organisasi tersebut.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terlebih dahulu yaitu : Avey et al., (2012), Neubert et al, (2009), Brown et al, (2005), Kim dan Brymer (2011), dan Yur (2012) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan etis dengan komitmen organisasional.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa komitmen organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan RSUD Dharma Yadnya seperti pekerjaan sangat berarti bagi karyawan dan berharap bekerja hingga pensiun dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan seperti merasa dihargai dalam pekerjaannya dan karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila komitmen organisasional karyawan kuat dan tidak ingin meninggalkan RSUD Dharma Yadnya, maka dengan ini menunjukkan karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya sehingga mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan beberapa temuan penelitian terdahulu yaitu : Susanty dan Miradipta (2013), Omidifar (2013), Shahamat dan Iranzadeh (2013), Azeem (2010), Adekola (2012), dan Huey dan Ahmad (2008) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja.

Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis mengidentifikasi bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, maka dapat

dijelaskan bahwa komitmen organisasional sebagai partial mediation antara pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan komitmen organisasional menjadi faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja di dalam suatu organisasional. Dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan etis masih mampu mempengaruhi kepuasan kerja dengan atau tanpa adanya komitmen organisasional.

Namun dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi terhadap perusahaan, tentu akan memberikan dampak yang optimal untuk mengurangi munculnya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Hasil ini didukung oleh Celik et al., (2015) yang menyatakan komitmen organisasional memiliki peran mediator antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja.

Implikasi Praktis

Temuan penelitian menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan etis dan sebagian kepuasan kerja. Sehingga, untuk meningkatkan kepuasan kerja maka kepemimpinan etis dan kepuasan kerja penting untuk ditingkatkan. Terkait kepemimpinan etis, direktur atau pihak manajemen belum mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etik sebagai contoh masih ada karyawan yang terlambat untuk datang bekerja. Maka dengan demikian, direktur atau manajemen memanfaatkan absen untuk memotong gaji karyawan atau memberikan peringatan agar karyawan yang lain tidak mengikutinya.

Prosedur pengambilan keputusan dip perusahaan juga belum menciptakan persepsi yang adil dan seimbang terkait objektif atau tidaknya keputusan yang diambil. Dalam hal ini, perusahaan harus melakukan transparansi terkait informasi

yang diperoleh, keakuratan informasi dan segala jenis data riil sebelum akhirnya memutuskan suatu keputusan. Sementara itu, komitmen organisasional karyawan tidak dianggap, tidak merasa sebagai keluarga dan dekat dalam organisasi maka perusahaan perlu melakukan *team building* atau *outbond* guna mendekatkan karyawan antar divisi atau ruangan agar karyawan merasa sebagai sebuah bagian atau keluarga dalam organisasi atau rumah sakit. Maka dari kebijakan yang diambil membuat karyawan puas dan menyukai pekerjaannya sehingga karyawan menghabiskan waktunya untuk bekerja keras.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat di simpulkan sebagai berikut: Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna bahwa meningkatnya kepemimpinan etis atasan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti meningkatnya kepemimpinan etis atasan maka dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna peningkatan komitmen organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan. Komitmen organisasional terbukti sebagai mediator antara pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna bahwa tanpa adanya komitmen organisasional, kepemimpinan etis saja mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Namun melalui komitmen

organisasional, pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja akan berdampak lebih besar.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan, berikut ini beberapa saran untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui kepemimpinan etis dan komitmen organisasional : Kepemimpinan etis perlu diwujudkan dengan implementasi kebijakan mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etis dan membuat keputusan adil dan seimbang untuk semua karyawan, dan menerapkan contoh bagaimana menetapkan contoh dalam bertika sehingga kepuasan kerja akan tumbuh diantara karyawan perusahaan. Karena kepuasan kerja dimediasi komitmen organisasional, maka disarankan bagi perusahaan untuk membuat karyawan merasa berarti sebagai salah satu karyawan, dekat dengan organisasi, dan membuat organisasi menjadi sebuah keluarga sehingga karyawan merasa pekerjaan sangat berarti dan karyawan akan bekerja hingga pensiun. Tanpa komitmen organisasional saja tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja.

REFERENSI

- Adekola, B. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: A study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol.2: 1-17.
- Allen, N. J. dan Meyer, J. P. 1993. Organizational commitment: Evidence of career stage effects?. *Journal of Business Research*. Vol 26: 49-63.
- Avey, James B., Wernsing, Tara S dan Palansk, Michael E. 2012. Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*. Vol. 107: 21-34.
- Azeem, S. 2010. Job Satisfaction dan Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*. Vol. 1: 295-299

- Brown, M. E., Trevino, L. K., dan Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development dan testing. *Organizational Behavior dan Human Decision Processes*. Vol. 9: 117-134.
- Celik, Sedat., Dedeoglu, Bekir Bora dan Inanir, Ali. 2015. Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment dan Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review*. Vol. 15: 53-63.
- Crow, Matthew S., Chang-Bae Lee dan Jae-Jin Joo. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job. *International Journal of Police Strategies dan Managemen*. Vol. 35: 402-423
- Direktorat Jenderal Bina Upaya Kesehatan. 2014. Data Rumah Sakit Online. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Available from: URL : http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/report/report_by_catrs..php(diakses 30 Oktober 2016)
- Gucel, C., Tokmak, Ismail dan Turgut, Hakan. 2012. The Relationship Of The Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment Dan Job Satisfaction: Case Study Of A University. *International Journal Of Social Sciences Dan Humanity Studies*. Vol. 4: 101-110.
- Gungor, Semra Kiranh. 2016. The Prediction Power of Servant dan Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*. Vol. 4: 1180-1188.
- Hafid, M. A. 2014. Hubungan Kinerja Perawat Terhadap Tingkat Kepuasan Pasien Pengguna Yankestis Dalam Pelayanan Keperawatan Di RSUD Syech Yusuf Kabupaten Gowa. *Jurnal Kesehatan*. Vol. 7: 368-375
- Hair, J.F., William C.B., Barry J.B., and Rolph E.A. 2010. *Multivariate data analysis*. (7th edition). New Jersey : Pearson Education Inc.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Harmoko dan Sulisty, Heru. 2014. Peran Kepemimpinan Etis dan Pemberdayaan Psikologi terhadap Kepuasan Untuk Meningkatkan Kinerja Atlet PPLP Sulawesi Tenggara. *Ekonomi Bisnis*. Vol. 15: 45 – 54.
- Huey Yiing, L., dan Zaman Bin Ahmad, K. 2009. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour dan organizational commitment dan between organizational commitment dan job satisfaction dan performance. *Leadership dan Organization Development Journal*. Vol.30: 53-86.

- Kim, W. G., dan Brymer, R. A. 2011. The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, dan firm performance. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 30: 1020-1026.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : DANI.
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow. 2008. *Organizational Behavior*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., dan Chonko, L. 2009. The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*. Vol. 90: 157-170.
- Omidifar, R. 2013. Leadership style, organizational commitment dan job satisfaction: A case study on high school principals in Tehran, Iran. *American Journal of Humanities dan Social Sciences*. Vol. 1: 263-267.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. New York : John Willey dan Sons.
- Shahamat, M., dan Iranzadeh, S. 2013. Surveying the relationship of organizational commitment components among managers dan employees job satisfaction in Governmental Banks of Ardabil Province. *European Online Journal of Natural dan Social Sciences*. Vol. 2: 207-215
- Simanungkalit, Yesa Martha Vita. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Lion Mentari Airlines. *UG Jurnal*. Vol. 7: 30-33
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pradnya.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Bandung : Alfabeta.
- Susanty, Aries dan Miradipta, Rizqy 2013. Employees Job performance: The Effect of Attitude Toward Works, Organizational Commitment, dan Job Satisfaction. *Journal Teknik Industri*. Vol. 15: 13-23.
- Sutrisno, E. 2012. *Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Gramedia.

- Suwatno, H dan Priansa, D.J. 2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Treviño, L. K., Brown, M., dan Hartman, L. P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside dan outside the executive suite. *Human Relations*. Vol. 55: 5–37.
- Putri, Wahyu Safitri Indra. 2014. Analisis perbedaan komitmen organisasi berdasarkan status karyawan (Studi pada karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. representative office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 10, No 1, pp. 1 – 7
- Wirjana, Bernadine R, dan Susilo Supardo. 2005. Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya. Yogyakarta: CV. Andi offset.
- Wirawan. 2013. Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- World Health Organization. 2006. Management Of Health Facilities: Hospitals. Retrieved. Available from: URL : <http://www.who.int/management/facility/hospital/en/index9.html> (diakses : 30 Oktober 2016)
- Yates, Laurie. 2011. “Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, dan organizational citizenship behavior” (dissertation). Newberg : Universitas George Fox.
- Yur, Lim Li. 2012. “The Impact of Perceived Leadership dan Ethical Leadership Behaviour on Job Satisfaction dan Organisational Commitment” (tesis). Kampar: Universitas Tunku Abdul Rahman.
- Zurnali, Cut. 2010. Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker – Kerangka Riset Manajemen Sumber daya Manusia di Masa Depan. Penerbit Unpad Press, Bandung.