



Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Militer, Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja Militer terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Kesehatan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor

Aryo Dwi Wicaksono^{1*}, Endang Komara², Rinawati³

¹⁻³Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit, ARS University, Indonesia

Email: aryodwicaksonoo@gmail.com¹, endangkomara@yahoo.com², rinawati@ars.ac.id³

*Penulis Korespondensi: aryodwicaksonoo@gmail.com

Abstract. Dr. M. Hassan Toto Bogor Air Force Hospital (RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor), as a military hospital, possesses distinctive organizational characteristics, including a hierarchical structure, discipline, and a command-oriented leadership style, which may influence the organizational commitment of healthcare personnel. Strong organizational commitment is essential for maintaining the quality of healthcare services and ensuring institutional sustainability. This study aimed to analyze the effects of military leadership style, work experience, and the military work environment on the organizational commitment of healthcare personnel, both individually and simultaneously. A quantitative approach with a survey design was employed. The study population consisted of 160 healthcare personnel, of whom 62 respondents were selected using probability sampling through a simple random sampling technique. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed using multiple linear regression. The results showed that, individually, military leadership style, work experience, and the military work environment each had a significant effect on organizational commitment ($p < 0.05$). Simultaneously, these three variables also had a significant effect on the organizational commitment of healthcare personnel ($p < 0.05$). The findings confirm that organizational commitment is influenced by a combination of leadership, work experience, and working conditions within the military hospital setting. These findings imply that strengthening adaptive leadership, promoting longer and more meaningful work experience through career development, and fostering a supportive work environment are essential strategies for enhancing the organizational commitment of healthcare personnel in military hospitals.

Keywords: Healthcare Personnel; Military Leadership Style; Military Work Environment; Organizational Commitment; Work Experience.

Abstrak. RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor sebagai rumah sakit militer memiliki karakteristik organisasi yang khas dengan struktur hierarki, disiplin, serta gaya kepemimpinan berorientasi komando yang berpotensi memengaruhi komitmen organisasi tenaga kesehatan. Komitmen organisasi yang kuat diperlukan untuk menjaga mutu pelayanan dan keberlanjutan institusi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian berjumlah 160 tenaga kesehatan, dengan sampel sebanyak 62 responden yang dipilih menggunakan teknik probability sampling melalui metode simple random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer masing-masing berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ($p < 0,05$). Secara simultan, gaya kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan ($p < 0,05$). Hasil penelitian menegaskan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh kombinasi kepemimpinan, pengalaman kerja, dan kondisi lingkungan kerja dalam konteks rumah sakit militer. Temuan ini memberikan implikasi bahwa penguatan kepemimpinan yang adaptif, lamanya pengalaman kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif merupakan strategi penting untuk meningkatkan komitmen organisasi tenaga kesehatan di rumah sakit militer.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Militer; Komitmen Organisasi; Lingkungan Kerja Militer; Pengalaman Kerja; Tenaga Kesehatan.

1. LATAR BELAKANG

Sektor pelayanan kesehatan saat ini mengalami transformasi yang signifikan baik secara global maupun nasional, yang ditandai dengan meningkatnya tuntutan terhadap mutu layanan, efisiensi operasional, serta keselamatan pasien sebagai prioritas utama (Al-Hussami et al., 2025). Dalam menghadapi dinamika tersebut, organisasi layanan kesehatan dituntut untuk mampu beradaptasi secara berkelanjutan, melakukan inovasi, serta menerapkan praktik berbasis bukti guna menjaga kualitas pelayanan dan daya saing institusi (Yenni et al., 2025).

Dalam sistem pelayanan kesehatan, sumber daya manusia seperti dokter, perawat, dan tenaga kesehatan lainnya memegang peran sentral dalam menjamin mutu layanan. Namun, lingkungan kerja yang penuh tekanan dan tuntutan tinggi menjadikan aspek psikologis tenaga kesehatan, khususnya komitmen organisasi, sebagai faktor penting yang perlu diperhatikan (Abiodun & Retta, 2025). Komitmen organisasi, terutama komitmen afektif, berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap standar, serta retensi tenaga kerja, sedangkan rendahnya komitmen dapat berdampak pada meningkatnya kesalahan medis dan menurunnya kualitas pelayanan (Inayatussalam et al., 2024; Tsapnidou et al., 2025).

Fenomena ini menjadi semakin kompleks pada rumah sakit militer, seperti RSAU dr. M. Hassan Toto, yang memiliki karakteristik unik sebagai organisasi hibrida yang menggabungkan nilai humanisme pelayanan kesehatan dengan sistem komando militer yang menekankan disiplin dan hierarki (Yenni et al., 2025).. Struktur organisasi yang kaku serta gaya kepemimpinan yang cenderung otoritatif dapat meningkatkan kepatuhan, namun di sisi lain berpotensi menurunkan motivasi intrinsik dan partisipasi tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan (Daniels, 2024; Noor et al., 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam organisasi militer memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, meskipun hasilnya tidak selalu konsisten. Kepemimpinan transformasional dan transaksional terbukti dapat meningkatkan komitmen, namun faktor lain seperti karakteristik pekerjaan dan kondisi kerja juga memiliki peran penting (Ezeh & Olawale, 2017; Intaraprasong et al., 2012; Thamer al amri et al., 2024). Selain itu, pengalaman kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh, di mana semakin lama masa kerja seseorang, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki (Meyer & Allen, 1997; Mon et al., 2022; Paparisabet et al., 2024).

Lingkungan kerja militer turut memberikan kontribusi signifikan dalam membentuk komitmen organisasi melalui budaya disiplin, loyalitas, serta struktur yang jelas. Faktor seperti dukungan organisasi, keamanan kerja, dan spiritualitas di tempat kerja terbukti dapat meningkatkan keterikatan emosional tenaga kesehatan terhadap organisasi (Booth-Kewley et

al., 2017; S. P. Robbins et al., 2019; E. Sari et al., 2020). Namun demikian, tekanan kerja yang tinggi dan keterbatasan fleksibilitas juga dapat menjadi tantangan dalam mempertahankan komitmen tersebut (Torun, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer merupakan faktor penting yang memengaruhi komitmen organisasi tenaga kesehatan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor, guna memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit militer.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain cross-sectional dan pendekatan explanatory research untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor. Populasi penelitian adalah seluruh tenaga kesehatan dengan jumlah 160 orang. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat presisi 10% sehingga diperoleh 62 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling dengan metode simple random sampling.

Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–5 sebagai instrumen utama, serta didukung oleh studi dokumentasi, observasi tidak langsung, dan studi kepustakaan. Variabel penelitian terdiri dari variabel independen (kepemimpinan militer, pengalaman kerja, lingkungan kerja) dan variabel dependen (komitmen organisasi).

Uji validitas menggunakan Corrected Item–Total Correlation menunjukkan seluruh item valid ($r_{hitung} > 0,361$), sedangkan uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menunjukkan seluruh variabel reliabel ($\alpha \geq 0,70$). Analisis data dilakukan menggunakan SPSS meliputi analisis univariat, bivariat dengan uji Chi-Square, dan multivariat dengan regresi logistik. Variabel dinyatakan signifikan apabila nilai $p < 0,05$.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Univariat

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Militer.

Gaya Kepemimpinan Militer	Frekuensi	Persentase
Kepemimpinan Sangat Efektif	46	74,2%
Kepemimpinan Cukup Efektif	16	25,8%
Kepemimpinan Tidak Efektif	0	0 %
Kepemimpinan Sangat Tidak Efektif	0	0 %
Total	62	100%

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar responden menilai gaya kepemimpinan militer sangat efektif yaitu sebanyak 46 responden (74,2%), sedangkan 16 responden (25,8%) menilai cukup efektif. Tidak terdapat responden yang menilai gaya kepemimpinan dalam kategori tidak efektif maupun sangat tidak efektif. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum gaya kepemimpinan militer yang diterapkan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor telah berjalan dengan baik.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Pengalaman Kerja.

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase
Tinggi	48	77,4%
Menengah/Moderat	14	22,6%
Rendah	0	0 %
Sangat Rendah	0	0 %
Total	62	100%

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja tinggi yaitu sebanyak 48 responden (77,4%), sedangkan 14 responden (22,6%) memiliki pengalaman kerja menengah atau moderat. Tidak terdapat responden yang menilai pengalaman kerja dalam kategori rendah maupun sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pengalaman kerja tenaga kesehatan yang bekerja di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor cukup tinggi.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Lingkungan Kerja Militer.

Lingkungan Kerja Militer	Frekuensi	Persentase
Sangat Kondusif	56	90,3%
Cukup Kondusif	6	9,7%
Tidak Kondusif	0	0 %
Sangat Tidak Kondusif	0	0 %
Total	62	100%

Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden menilai lingkungan kerja militer sangat kondusif yaitu sebanyak 56 responden (90,3%), sedangkan 6 responden (9,7%) menilai cukup kondusif. Tidak terdapat responden yang menilai kondisi lingkungan kerja dalam kategori tidak kondusif maupun sangat tidak kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kondisi lingkungan kerja militer yang di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor berjalan dengan kondusif.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi	Frekuensi	Persentase
Tinggi	47	75,8%
Sedang	15	24,2%
Rendah	0	0 %
Sangat Rendah	0	0 %
Total	62	100%

Berdasarkan Tabel 4, mayoritas responden memiliki komitmen organisasi tinggi yaitu sebanyak 47 responden (75,8%), sedangkan 15 responden (24,2%) memiliki komitmen organisasi sedang. Tidak terdapat responden yang memiliki komitmen organisasi dalam kategori rendah maupun sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum komitmen organisasi tenaga kesehatan yang bekerja di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor terbilang tinggi.

Analisis Bivariat

Tabel 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Militer terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Kesehatan.

Keseluruhan							
Gaya Kepemimpinan Militer	Komitmen Organisasi						P-Value
	Tinggi		Sedang		Total		
	f	%	f	%	f	%	
Kepemimpinan Sangat Efektif	42	67,7	4	6,5	46	74,2	0,000
Kepemimpinan Cukup Efektif	5	8,1	11	17,7	16	25,8	
Total	47	75,8	15	24,2	62	100	

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji Chi-Square menunjukkan nilai p-value = 0,000 ($p < 0,05$), yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan militer terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan. Mayoritas responden dengan persepsi kepemimpinan sangat efektif memiliki komitmen organisasi tinggi sebanyak 42 responden (67,7%), sedangkan pada kategori kepemimpinan cukup efektif, sebagian besar responden memiliki komitmen organisasi sedang yaitu 11 responden (17,7%).

Tabel 6. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Kesehatan.

Pengalaman Kerja	Komitmen Organisasi						P-Value
	Tinggi		Sedang		Total		
	f	%	f	%	f	%	
Tinggi	42	67,7	6	9,7	48	77,4	0,000
Moderat	5	8,1	9	14,5	14	22,6	
Total	47	75.8	15	24.2	62	100	

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji Chi-Square menunjukkan p-value = 0,000 ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan. Mayoritas responden dengan pengalaman kerja tinggi memiliki komitmen organisasi tinggi yaitu sebanyak 42 responden (67,7%), sedangkan responden dengan pengalaman kerja moderat lebih banyak memiliki komitmen organisasi sedang yaitu 9 responden (14,5%).

Tabel 7. Pengaruh Lingkungan Kerja Militer terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Kesehatan.

Lingkungan Kerja Militer		Komitmen Organisasi						P-Value
		Tinggi		Sedang		Total		
		f	%	f	%	f	%	
Sangat Kondusif		46	74,2	10	16,1	56	90,3	0,000
Cukup Kondusif		1	1,6	5	8,1	6	9,7	
Total		47	75,8	15	24,2	62	100	

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji Chi-Square menunjukkan p-value = 0,000 ($p < 0,05$), yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja militer terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan. Mayoritas responden yang menilai lingkungan kerja militer sangat kondusif memiliki komitmen organisasi tinggi yaitu sebanyak 46 responden (74,2%), sedangkan responden yang menilai lingkungan kerja cukup kondusif lebih banyak memiliki komitmen organisasi sedang yaitu 5 responden (8,1%).

Analisis Multivariat

Tabel 8. Pengaruh Simultan Dari Gaya Kepemimpinan Militer, Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja Militer terhadap Komitmen Organisasi Tenaga Kesehatan.

Variabel Independen	OR	CI 95%	p-value
Gaya Kepemimpinan Militer (Sangat Efektif)	0,029	0,003-0,282	0,002
Pengalaman Kerja (Tinggi)	0,043	0,004-0,445	0,008
Lingkungan Kerja Militer (Sangat Kondusif)	0,019	0,001-0,521	0,019

Berdasarkan Tabel 8, hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan dengan nilai $p < 0,05$. Variabel lingkungan kerja militer memiliki nilai OR paling kecil (0,019) sehingga merupakan faktor paling dominan yang memengaruhi komitmen organisasi, diikuti oleh gaya kepemimpinan militer ($OR = 0,029$) dan pengalaman kerja ($OR = 0,043$).

Pembahasan Penelitian

Analisis Univariat

Hasil analisis univariat menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai gaya kepemimpinan militer berada dalam kategori sangat efektif. Hal ini ditandai dengan adanya kejelasan instruksi, ketegasan dalam pengambilan keputusan, serta konsistensi dalam penerapan aturan. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran penting dalam menciptakan arah kerja yang jelas, meningkatkan kepercayaan bawahan, serta membentuk disiplin kerja yang tinggi (Aggarwal, 2022). Dalam konteks organisasi militer, gaya kepemimpinan yang tegas dan terstruktur sangat diperlukan untuk menjaga stabilitas organisasi serta memastikan kepatuhan terhadap prosedur (Febrianti et al., 2025) Pada variabel pengalaman kerja, sebagian besar responden berada pada kategori tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kesehatan telah memiliki keterampilan klinis yang baik, kemampuan pengambilan keputusan yang tepat, serta kepercayaan diri dalam menjalankan tugas. Pengalaman kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kompetensi individu, karena semakin lama seseorang bekerja, maka semakin banyak pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh (Robbins & Judge, 2022). Selain itu, pengalaman kerja juga berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan keterikatan individu terhadap organisasi (Sari et al., 2023).

Selanjutnya, pada variabel lingkungan kerja militer, mayoritas responden menilai lingkungan kerja dalam kategori sangat kondusif. Lingkungan kerja yang terstruktur, disiplin, serta didukung oleh kerja tim yang solid mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga dapat menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja (Ip et al., 2025). Dalam organisasi militer, lingkungan kerja yang menekankan pada disiplin dan solidaritas juga berperan dalam membentuk resiliensi individu (Hoopsick et al., 2021)

Pada variabel komitmen organisasi, sebagian besar responden menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi. Hal ini ditandai dengan adanya loyalitas terhadap organisasi, keterikatan emosional, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi, karena individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik serta tingkat turnover yang lebih rendah (Jaya et al., 2024). Dengan demikian, hasil analisis univariat ini menunjukkan bahwa secara umum kondisi organisasi berada dalam kategori yang baik.

Analisis Bivariat

Hasil analisis bivariat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan militer terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan keterikatan emosional, loyalitas, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta ketegasan dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap organisasi (Avolio et al., 2004) . Selain itu, penelitian Perry et al., (2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat dapat membentuk kohesi tim serta meningkatkan komitmen organisasi secara signifikan. Pada variabel pengalaman kerja, hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Individu dengan pengalaman kerja yang lebih lama cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi karena telah melalui proses adaptasi serta internalisasi nilai-nilai organisasi.

Pengalaman kerja memungkinkan individu untuk memahami budaya organisasi secara lebih mendalam, sehingga meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk tetap bertahan (Kakar et al., 2022). Selain itu, pengalaman kerja juga berkontribusi terhadap stabilitas kerja dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada komitmen organisasi (Kellerer & Süß, 2026)

Selanjutnya, lingkungan kerja militer juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, serta didukung oleh hubungan kerja yang baik akan meningkatkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Robbins & Judge (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta loyalitas karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Shajiri & Nahari, (2026) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif dapat meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement) yang berujung pada peningkatan komitmen organisasi.

Analisis Multivariat

Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ($p < 0,05$). Dari ketiga variabel tersebut, lingkungan kerja militer merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan dan pengalaman kerja memiliki peran penting, namun kondisi lingkungan kerja menjadi faktor utama yang menentukan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi.

Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa aman, kenyamanan, serta dukungan sosial yang kuat bagi tenaga kesehatan dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini akan meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi (Erwin et al., 2025). Selain itu, kombinasi antara kepemimpinan yang efektif, pengalaman kerja yang memadai, serta lingkungan kerja yang baik akan membentuk sistem organisasi yang kuat dan berkelanjutan (Shajiri & Nahari 2026).

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan komitmen organisasi tidak hanya dapat dilakukan melalui penguatan kepemimpinan atau peningkatan pengalaman kerja, tetapi juga perlu didukung oleh penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif. Ketiga faktor ini saling berinteraksi dan berkontribusi secara bersama dalam membentuk komitmen organisasi tenaga kesehatan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan militer memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasi tenaga kesehatan. Karakter kepemimpinan yang menekankan disiplin, ketegasan, serta kejelasan komando terbukti mampu meningkatkan keterikatan, loyalitas, dan kesediaan tenaga kesehatan untuk tetap berkontribusi dalam organisasi rumah sakit militer.

Pengalaman kerja juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi, di mana semakin tinggi pengalaman yang dimiliki individu, semakin baik pula pemahaman terhadap nilai, budaya, serta tuntutan organisasi. Hal ini mendorong terbentuknya rasa tanggung jawab dan loyalitas yang lebih kuat terhadap institusi. Selain itu, lingkungan kerja militer turut berkontribusi dalam membentuk komitmen organisasi melalui iklim kerja yang terstruktur, disiplin, serta didukung oleh rasa kebersamaan dan jiwa korsa. Kondisi tersebut memperkuat keterikatan emosional maupun moral tenaga kesehatan terhadap organisasi.

Secara simultan, gaya kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan. Ketiga faktor ini saling melengkapi dan menjadi elemen penting dalam membangun komitmen organisasi yang kuat di lingkungan rumah sakit militer.

Saran

Diharapkan hasil penelitian ini dapat mendorong institusi pendidikan untuk mengembangkan kajian lebih lanjut mengenai kepemimpinan militer, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja militer terhadap komitmen organisasi pada lingkungan kerja dengan karakteristik khusus seperti rumah sakit militer. Manajemen rumah sakit militer, khususnya RSAU dr. M. Hassan Toto, diharapkan terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya menekankan aspek komando dan disiplin, tetapi juga mengakomodasi pendekatan suportif dan partisipatif sesuai karakteristik tenaga kesehatan, serta memberikan perhatian pada pengelolaan pengalaman kerja melalui pelatihan berkelanjutan, pengembangan karier yang jelas, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, aman, serta mendukung kesejahteraan psikologis guna memperkuat komitmen organisasi. Tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit militer juga diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, kemampuan adaptasi, dan pemahaman terhadap nilai-nilai organisasi dengan memaknai pengalaman kerja sebagai proses pembelajaran berkelanjutan sehingga mampu membangun komitmen organisasi yang kuat dan berkontribusi optimal dalam mendukung mutu pelayanan kesehatan.

Selain itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada rumah sakit militer lain atau membandingkannya dengan rumah sakit sipil, serta menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam agar diperoleh gambaran yang lebih luas dan hasil penelitian yang lebih akurat mengenai faktor-faktor pembentuk komitmen organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada ARS University atas dukungan moral dan fasilitas yang diberikan selama proses penyusunan jurnal ini. Terima kasih juga kepada dosen pembimbing, keluarga, atasan dan rekan-rekan sejawat, serta seluruh pihak yang telah memberikan masukan, data, dan referensi yang relevan dalam mendukung kelancaran penelitian Tesis Magister Manajemen saya ini. Segala bentuk bantuan dan kontribusi yang diberikan menjadi bagian penting dalam tersusunnya tesis ini.

DAFTAR REFERENSI

- Abiodun, S. T., & Retta, A. (2025). Influence of Workplace Happiness on Organizational Commitment among Healthcare Workers in Ibadan Metropolis, Oyo state, Nigeria. *MedRxiv*, 2025.02.27.25323070. <https://doi.org/10.1101/2025.02.27.25323070>
- Aggarwal, J. (2022). Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, 16, 57–60. <https://doi.org/10.1002/jls.21826>
- Al-Hussami, M., El-Hneiti, M., Karavasileiadou, S., & Algunmeeyn, A. (2025). The Impact of Organizational Commitment and Leadership Behavior on the Quality of Nursing Care as Perceived by Registered Nurses. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 15598276251356482. <https://doi.org/10.1177/15598276251356482>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Booth-Kewley, S., Dell’Acqua, R. G., & Thomsen, C. J. (2017). Factors Affecting Organizational Commitment in Navy Corpsmen. *Military Medicine*, 182(7), e1794–e1800. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-16-00316>
- Dalist, S. C., Hermawati, A., & Rupiwardani, I. (2026). ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PERAWAT DENGAN MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH)*, 8(1), 22–31. <https://doi.org/10.31328/ciastech.v8i1.7449>
- Daniels, P. I. (2024). The Problem of Organisational Culture , Leadership and Military Discipline in the South African National Defence Force Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the Doctorate in Public Administration in the Faculty of Economic and Management. *Thesis, December*.

- Erdi, H., Bambang, R., & Kulsum, U. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Selatan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.2.565>
- Erwin, Nujum, S., & Aziz, S. N. (2025). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Yayasan Al Bayan Hidayatullah Makassar. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 5(2), 1518–1529. <https://doi.org/10.58191/jomel.v5i2.447>
- Ezeh, L. N., & Olawale, K. (2017). LEADERSHIP STYLES AND RESILIENCE AS CORRELATES OF EMPLOYEE COMMITMENT AMONG MILITARY HEALTH WORKERS IN ENUGU AND ONITSHA, SOUTHEAST NIGERIA. *Socialscientia Journal of the Social Sciences and Humanities*, 2(2), 69–81.
- Febrianti, E., Maisharah, S., & Hartatik, H. (2025). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah R. Ali Manshur Jatirogo. *JHS: Journal Hospital Science*, x,No.x(10). <https://e-journal.stikesmaboro.ac.id/index.php/JHS/issue/view/3>
- Hoopsick, R. A., Homish, D. L., Collins, R. L., Nochajski, T. H., Read, J. P., Bartone, P. T., & Homish, G. G. (2021). Resilience to mental health problems and the role of deployment status among U.S. Army Reserve and National Guard Soldiers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 56(7), 1299–1310. <https://doi.org/10.1007/s00127-020-01899-5>
- Inayatussalam, N., Kurniawan, F., Harun, M. F., & Nurmala, I. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Konawe Tahun 2024. *Journal Pelita Sains Kesehatan*, 4(3), 31–38. <https://ojs.pelitaibu.ac.id/index.php/jpasaik/article/view/160>
- Intaraprasong, B., Potjanasitt, S., Pattaraarchachai, J., & Meennuch, C. (2012). Situational leadership styles, staff nurse job characteristics related to job satisfaction and organizational commitment of head nurses working in hospitals under the jurisdiction of the Royal Thai Army. *Journal of the Medical Association of Thailand = Chotmaihet Thangphaet*, 95 Suppl 6, S109-19.
- Ip, E., Srivastava, R., Lentz, L., Jasinowski, S., & Anderson, G. S. (2025). Antecedents of Workplace Psychological Safety in Public Safety and Frontline Healthcare: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph22060820>
- Jaya, U. A., Priyana, I., Wulandari, D., Herlina, E., & Albar, F. M. (2024). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MEDIATION VARIABLE. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan Vol.*, 18(5), 3686–3699.
- Kakar, A. S., Kruger, N., Durrani, D. K., Khan, M. A., & Meyer, N. (2022). Work-life balance practices and organizational cynicism: The mediating role of person-job fit. *Frontiers in Psychology*, Volume 13. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.979666>
- Kellerer, M., & Süß, S. (2026). Implications of multiple commitment targets for turnover intentions and actual turnover: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 76(1), 993–1038. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00500-0>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. In *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Mon, E. E., Akkadechanunt, T., & Chitpakdee, B. (2022). Factors predicting organizational commitment of nurses in general hospitals: A descriptive-predictive study. *Nursing & Health Sciences*, 24(3), 610–617. <https://doi.org/10.1111/nhs.12953>
- Noor, M., Fitra, N., Fadhila, F., Ayu, D., Khomariyatul Hasanah, D., Parulian, A., Yuniar, C., Wahyuningsih, S., Kana, Y., Handayani, T., Suriana, Perdana, N., Mardian, A., Prasaja, B., Hasnur, H., & Pustaka, S. (2025). *Manajemen Pelayanan Kesehatan*.
- Paparisabet, M., Jalalpour, A. H., Farahi, F., Gholami, Z., Shaygani, F., Jalili, N., Beigi, S. R., Ahmadi Marzaleh, M., & Elyaderani, H. D. (2024). Investigating the organizational commitment and its associated factors among the staff of the health sector: a cross-sectional research. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1373. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11893-1>
- Perry, S. J., Johnson, L. U., Witt, L. A., & McDonald, D. P. (2021). Equipping soldiers to benefit from goal-focused leadership: The moderating effects of non-discriminatory leader behaviors and workgroup cohesion. *Military Psychology : The Official Journal of the Division of Military Psychology, American Psychological Association*, 33(5), 341–355. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962182>
- Ramadhani, R., Gusrianti, G., & Yuliza, W. T. (2025). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Dadok Tunggul Hitam Kota Padang Tahun 2025. *Gudang Jurnal Ilmu Kesehatan*, 4(1), 22–29. <https://doi.org/10.59435/gjik.v4i1.1821>
- Robbins, S. & Judge, T. (2022). *Organizational Behavior 18th edition*. Pearson Education. https://books.google.co.id/books/about/Organizational_Behavior.html?hl=id&id=yonBsW EACAAJ&redir_esc=y
- Sari, E., Sari, M. T., & Ramadhan, Y. A. (2020). Pengaruh Job Security Terhadap Komitmen Afektif Organisasi Pada Perawat (PPNPN) Rumah Sakit Tentara Kesehatan Distrik Militer Samarinda. *Motivasi*, 7(1), 1–7. <http://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/MTV/article/view/4497>
- Sari, S., Puspita, F., Survival, S., & Zulkifli, Z. (2023). PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL YANG DIMODERASI SELF-EFFICACY (Studi pada Pegawai Pegawai Puskesmas Kendalsari Kota Malang). *Jurnal Economina*, 2(5), 1006–1021. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i5.502>
- Shajiri, H., & Nahari, A. (2026). The influence of the nursing work environment on organizational commitment among nurses in healthcare settings: a cross-sectional study. *BMC Nursing*. <https://doi.org/10.1186/s12912-026-04562-7>
- Thamer al amri, N., Mohammed Almutairi, N. H., Ali Alahmari, A., Shaman Marzooq Alruqi, A., Saud Omar Alqhebaiwi, N., & Alamry, T. (2024). *the Effect of Leadership Style, Work Environment and Organizational Commitment Among Nurses: a Systematic Review*. 7, 2912–2924.

- Torun, N. (2021). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Work Performance: A Case of a Military Hospital Handed over to The Ministry of Healthcare. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 109–136. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ahbvuibfd/issue//743067>
- Tsapnidou, E., Katharakis, G., Kelesi-Stavropoulou, M., Rovithis, M., Koukouli, S., Sigala, E., Moudatsou, M., Papageorgiou, D., & Stavropoulou, A. (2025). Fostering Organizational and Professional Commitment Through Transformational Leadership in Nursing: A Systematic Review. In *Hospitals* (Vol. 2, Issue 2). <https://doi.org/10.3390/hospitals2020010>
- Yenni, I., Prapanca, Y., & Nugroho, D. (2025). Pengaruh Quality Of Work Life dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di RS Bhayangkara Palembang. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit (MARS)*, 9(3).