

## ***Pengaruh Trust dan Performance Appraisal Justice terhadap Employee Commitment yang Dimediasi oleh Job Satisfaction pada Tenaga Kesehatan di Jakarta Barat***

**Netania Emilisa\*, Diko Juandra, Justine Tanuwijaya, Tiara Puspa**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

\*Correspondence: netania@trisakti.ac.id

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel *trust* dan *performance appraisal justice* terhadap *employee commitment* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada petugas kesehatan di Jakarta Barat. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan menggunakan kuesioner yang disebar melalui link Google form sebagai alat pengumpulan data, dan sampel yang digunakan berjumlah 140 orang. Metode pengolahan data meliputi test instrument seperti uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh variabel *trust* dan variabel *performance appraisal justice* terhadap *employee commitment* pada tenaga kesehatan di Jakarta Barat.

**Kata kunci :** *employee commitment, job satisfaction, performance appraisal justice, trust.*

**Abstract.** The aim of this research is to determine the influence of trust and performance appraisal justice variables on employee commitment which is mediated by job satisfaction among health workers in West Jakarta. The data collection method used in this research was a survey using a questionnaire distributed via a Google form link as a data collection tool, and the sample used was 140 people. Data processing methods include test instruments such as validity and reliability tests using SPSS. The results of this research conclude that the job satisfaction variable is able to mediate the influence of the trust variable and the performance appraisal justice variable on employee commitment among health workers in West Jakarta.

**Keywords :** *employee commitment, job satisfaction, performance appraisal justice, trust.*

### **PENDAHULUAN**

Selama beberapa dekade terakhir, dunia menghadapi sejumlah permasalahan alam yang menyebabkan pertumbuhan ekonomi menghadapi ancaman besar, bencana alam seperti pandemi dan bencana akibat ulah manusia seperti emisi polusi yang sangat sering terjadi mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, dimana institusi dapat berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi (Huang et al., 2022). Boyce & Brown, (2019) menguraikan bahwa sektor kesehatan diperlukan untuk stabil dan melancarkan fungsi perekonomian. Karena inilah tujuan pembangunan berkelanjutan (SDG) PBB yang ketiga berupaya menggerakkan untuk menaikkan tingkat kesehatan dan kesejahteraan, terutama di negara yang masih berkembang seperti Asia Tenggara, termasuk Indonesia (Brefo-Manuh & Anlesinya, 2021).

Pelayanan kesehatan yang baik dapat menghasilkan penyediaan peluang kesehatan yang lebih baik, yang dapat memperkuat sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas, sehingga berkontribusi terhadap kinerja

perekonomian (Piabuo & Tieguhong, 2017). Indeks Pembangunan Manusia, selain menunjukkan korelasi antara pendapatan dan kesehatan, juga menunjukkan korelasi yang kuat antara posisi seseorang dalam distribusi pendapatan dan hasil kesehatannya di suatu negara, korelasi ini sangat kuat khususnya di negara berkembang (Raghupathi & Raghupathi, 2020). Dalam membandingkan pertumbuhan pendapatan dengan peningkatan hasil kesehatan, lazimnya memperhitungkan sebab-akibat yang simultan. Sebagai contoh, masyarakat yang sehat mempunyai kemampuan untuk menjadi lebih produktif di sekolah dan di tempat kerja, yang mencerminkan bahwa kesehatan yang baik dapat menjadi cikal bakal pembangunan ekonomi yang lebih baik (Kurt, 2015).

Sistem kesehatan yang baik harus mampu menyeimbangkan interaksi kompleks antara kualitas, biaya dan alokasi sumber daya. Kualitas mengukur kemampuan layanan kesehatan dalam memenuhi kebutuhan para pasien (Marzo et al., 2021). Permintaan akan kualitas layanan yang lebih tinggi semakin

meningkat karena meningkatnya pendapatan per kapita dan meningkatnya ekspektasi pelanggan (Singh & Prasher, 2019). Peningkatan kualitas layanan kesehatan sangat bergantung pada tenaga kesehatan dan praktik organisasi (Wallenburg et al., 2019). Layanan yang berkualitas didapat dari karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya (Fantahun et al., 2023). *Employee commitment* yang tinggi mempunyai beberapa implikasi bagi organisasi pelayanan kesehatan, antara lain adanya keinginan yang kuat untuk memenuhi tujuan organisasi dan mempunyai kekuatan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi (Alemayehu et al., 2021).

*Employee commitment* adalah ikatan psikologis seseorang terhadap pekerjaan dan organisasi (Balasundaram, 2018). *Employee commitment* dipandang sebagai area fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, komitmen pegawai juga perlu diperhatikan untuk menjamin kesejahteraan pegawai yang selanjutnya akan mendorong kinerja organisasi (Veličković et al., 2014). *Employee commitment* dipengaruhi oleh *job satisfaction*, artinya jika karyawan puas maka kemungkinan besar mereka akan berkomitmen terhadap organisasi (Aziz et al., 2021). *Job satisfaction* dan *employee commitment* mempunyai keterkaitan yang sangat erat, dan terdapat hubungan yang kuat antara keduanya. Oleh karena itu, penting untuk memenuhi kondisi yang diperlukan bagi keberadaannya. Ketika *job satisfaction* karyawan terpenuhi, maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya, sehingga dapat memberikan kinerja dan produktivitas yang baik (Ćulibrk et al., 2018).

*Job satisfaction* ditentukan oleh bagaimana karyawan mempunyai perasaan terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya (Khamlub et al., 2013). Pillay (2009) menunjukkan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh banyak faktor termasuk gaji yang cocok dengan karyawan, staf yang kompeten, lingkungan kerja yang baik, peluang untuk pertumbuhan karir, stres kerja yang tidak berlebihan, pengawasan dan pengakuan, jumlah kemajuan pasien, hubungan baik antar rekan kerja, otonomi di tempat kerja, keselamatan kerja dan komisi obligasi. *Job satisfaction* merupakan pemikiran positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Namun, dari sudut pandang perusahaan, memuaskan setiap tenaga kerja bukanlah hal yang mudah. Setiap tenaga kerja dalam suatu organisasi mempunyai

harapan tertentu terhadap organisasinya. Semakin banyak harapan terpenuhi, semakin puas tenaga kerjanya (Islam et al., 2012). *Job satisfaction* dipengaruhi oleh *trust*, dengan kata lain seiring dengan peningkatan *trust*, tenaga kerja akan memiliki sikap yang lebih baik terhadap pekerjaannya dan *job satisfaction* mereka akan meningkat seiring berjalannya waktu, (Safari et al., 2020).

*Trust* sangat penting dalam interaksi sosial dan hubungan yang sukses antar organisasi (Dale Stoel & Muhanna, 2012). *Trust* adalah inti konstruksi relasional, yang umumnya dikonseptualisasikan sebagai keadaan psikologis di mana individu membuat dirinya rentan dalam suatu hubungan berdasarkan harapan, asumsi, atau keyakinan bahwa perilaku orang lain di masa depan akan positif, bermanfaat, atau menguntungkan (Tomažević & Aristovnik, 2019) *Trust* antara tenaga kerja dengan manajer dapat memberikan efek positif terhadap tenaga kerja, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja organisasi (Rahman et al., 2021). *Trust* pada manajer sangat penting untuk memobilisasi karyawan dan meningkatkan komitmen mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi. *Trust* tergantung pada pengalaman yang dirasakan manajer, hal ini juga bergantung pada konsistensi pemimpin dalam pernyataan dan tindakannya (Ghimire, 2019).

*Performance appraisal justice* dapat mempengaruhi *job satisfaction* jika seluruh proses *performance appraisal* dilakukan secara adil dan transparan, dapat menimbulkan sikap kerja yang positif (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020). *Performance appraisal justice*, sebagai bentuk khusus keadilan organisasi dalam penilaian kinerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Lyu et al., 2023). Praktik yang tepat dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya definisi *performance appraisal justice*, berperan dalam memprediksi sikap karyawan seperti *employee commitment*, *performance appraisal justice* dipandang sebagai mekanisme penting untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan (Salleh et al., 2013). Sistem *performance appraisal justice* akan meningkatkan sikap positif karyawan dan mengurangi niat untuk pindah. Sistem yang adil dapat dicapai melalui tindakan manajer dimana mereka harus meningkatkan hubungan sosial antar karyawan, mengidentifikasi masalah karyawan dan mengambil langkah untuk menyelesaikannya, memotivasi dan membuat

karyawan merasa dihormati (Francis et al., 2021).

## METODE

Penelitian ini merupakan lanjutan dari penelitian Siswanto & Yuliana (2022) dan Brefo-Manuh & Anlesinya (2021), dan metode yang digunakan adalah uji hipotesis. Pengujian hipotesis yang dilakukan untuk menguji pengaruh penjelasan *Trust* dan *Performance appraisal justice* terhadap *Job satisfaction* dan

*Job satisfaction* terhadap *Employee commitment* pada tenaga kesehatan di Jakarta Barat. Penelitian ini dilakukan dalam bentuk studi lapangan dan menggunakan desain *Cross-sectional* karena data yang dikumpulkan sekaligus untuk mengetahui hubungan antar variabel. Unit analisa yang digunakan adalah individu yaitu tenaga kesehatan di Jakarta Barat.

## HASIL

**Tabel 1**  
**Uji Validitas dan Realibilitas Trust**

Item pernyataan	Factor loading	Keputusan	Cronbach's alpha	Keterangan
Saya percaya kepada manajer saya.	0,927	Valid	0,921	Reliable
Saya percaya pada kebaikan manajer.	0,942	Valid		
Manajer saya dapat dipercaya.	0,928	Valid		

Sumber: data olahan

Tabel 1 uji validitas variabel yang diteliti yaitu reliabilitas menunjukkan nilai *factor loading*  $\geq 0,45$  yang artinya setiap item yang digunakan untuk mengukur variabel ini

dianggap valid atau terukur dan dianggap sebagai jaminan aman. Nilai *cronbach's alpha* melalui uji reliabilitas sebesar 0,921.

**Tabel 2**  
**Uji Validitas dan Realibilitas Performance appraisal justice**

Item pernyataan	Factor loading	Keputusan	Cronbach's alpha	Keterangan
Hasil dari proses penilaian kinerja karyawan mencerminkan usaha yang telah dilakukan karyawan dalam pekerjaannya.	0,699	Valid	0,925	Reliable
Hasil dari proses penilaian kinerja mencerminkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.	0,766	Valid		
Manajer tidak berkomentar yang tidak pantas kepada karyawan.	0,533	Valid		
Selama rapat penilaian kinerja, Manajer memperlakukan karyawannya dengan sopan.	0,801	Valid		
Manajer memperlakukan karyawannya dengan bermartabat selama rapat penilaian kinerja.	0,851	Valid		
Manajer memperlakukan karyawannya dengan hormat selama rapat penilaian kinerja.	0,883	Valid		
Manajer jujur dalam komunikasi dengan karyawan.	0,786	Valid		
Manajer mengomunikasikan detail mengenai proses penilaian kinerja tepat waktu.	0,828	Valid		
Manajer menjelaskan prosedur proses penilaian kinerja secara menyeluruh.	0,795	Valid		
Manajer memberikan penjelasan yang masuk akal mengenai prosedur.	0,845	Valid		

Sumber: data olahan

Tabel 2 uji validitas variabel yang diteliti yaitu reliabilitas menunjukkan nilai *factor loading*  $\geq 0,45$  yang artinya setiap item

yang digunakan untuk mengukur variabel ini dianggap valid atau terukur dan dianggap sebagai jaminan aman. Nilai *cronbach's alpha*

melalui uji reliabilitas sebesar 0,925. Sedangkan Tabel 3 uji validitas variabel yang diteliti yaitu reliabilitas menunjukkan nilai *factor loading*  $\geq$  0,45 yang artinya setiap item yang digunakan

untuk mengukur variabel ini dianggap valid atau terukur dan dianggap sebagai jaminan aman. Nilai *cronbach's alpha* melalui uji reliabilitas sebesar 0,884.

**Tabel 3**  
**Uji Validitas dan Realibilitas *Job satisfaction***

Item pernyataan	Factor loading	Keputusan	Cronbach's alpha	Keterangan
Saya puas dengan jumlah gaji dan tunjangan yang saya terima.	0,789	Valid	0,884	Reliable
Saya merasa aman terhadap hal-hal di masa depan pada organisasi ini.	0,742	Valid		
Saya puas dengan dibayar secara adil untuk apa yang saya sumbangkan ke organisasi ini.	0,856	Valid		
Saya puas terhadap keamanan kerja yang ada.	0,917	Valid		
Saya puas terhadap perkembangan diri yang saya dapatkan dalam melakukan pekerjaan.	0,773	Valid		
Saya puas dengan pemikiran dan tindakan mandiri yang dapat saya lakukan dalam pekerjaan.	0,688	Valid		

Sumber: data olahan

**Tabel 4**  
**Uji Validitas dan Realibilitas *Employee commitment***

Item pernyataan	Factor loading	Keputusan	Cronbach's alpha	Keterangan
Saya merasa memiliki utang budi pada organisasi ini.	0,489	Valid	0,681	Reliable
Saya tidak akan meninggalkan organisasi ini sekarang karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya.	0,879	Valid		
Organisasi ini layak mendapatkan kesetiaan saya.	0,787	Valid		
Saya merasa masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri.	0,677	Valid		

Sumber: data olahan

Tabel 4 uji validitas variabel yang diteliti yaitu reliabilitas menunjukkan nilai *factor loading*  $\geq$  0,45 yang artinya setiap item yang digunakan untuk mengukur variabel ini

dianggap valid atau terukur dan dianggap sebagai jaminan aman. Nilai *cronbach's alpha* melalui uji reliabilitas sebesar 0,681.

**Tabel 5**  
**Uji Hipotesis**

No.	Hipotesis	Estimasi ( $\beta$ )	p-value (<0,05)	Keputusan
1	<i>Trust</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	0,281	0,000	H1: didukung
2	<i>Perfomance appraisal justice</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	0,589	0,000	H2: didukung
3	<i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee commitment</i>	0,308	0,000	H3: didukung
4	<i>Trust</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee commitment</i>	0,028	0,276	H4: tidak didukung
5	<i>Performance appraisal justice</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee commitment</i>	0,138	0,030	H5: didukung

6	Trust berpengaruh positif terhadap <i>employee commitment</i> yang dimediasi oleh <i>job satisfaction</i>	0,136	0,003	H6: didukung
7	Performance appraisal justice berpengaruh positif terhadap <i>employee commitment</i> yang dimediasi oleh <i>job satisfaction</i>	0,293	0,000	H7: didukung

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji hipotesis ditemukan bahwa (1) terdapat pengaruh variabel Trust (X1) terhadap Job satisfaction (Z) dengan nilai estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0,281 dan *p-value* 0,000; (2) terdapat pengaruh Performance appraisal justice (X2) terhadap Job satisfaction (Z) dengan nilai estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0,589 dan *p-value* 0,000; (3) terdapat pengaruh Job satisfaction (Z) terhadap Employee Commitment (Y) dengan nilai estimasi ( $\beta$ ) 0,308 dan *p-value* 0,000; (4) tidak terdapat pengaruh Trust (X1) terhadap employee commitment (Y) dengan nilai estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0,028 dan *p-value* 0,276; (5) terdapat pengaruh Performance appraisal justice (X2) terhadap Employee commitment (Y) dengan nilai estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0,138 dan *p-value* 0,030; (6) terdapat pengaruh Trust (X1) terhadap Employee commitment (Y) yang dimediasi oleh Job satisfaction (Z) dengan nilai estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0,136 dan *p-value* 0,003; dan (7) terdapat pengaruh Performance appraisal justice (X2) terhadap Employee commitment (Y) yang dimediasi oleh Job satisfaction (Z) dengan nilai estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0,293 dan *p-value* 0,000.

## SIMPULAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel *job satisfaction* pada tenaga kesehatan di Jakarta Barat dipengaruhi variabel *trust* dan variabel *performance appraisal justice*, sementara variabel *employee commitment* pada tenaga kesehatan di Jakarta Barat tidak dipengaruhi variabel *trust*, namun dipengaruhi variabel *performance appraisal justice*. Akan tetapi variabel *employee commitment* pada tenaga kesehatan di Jakarta Barat dipengaruhi variabel *job satisfaction*. Artinya variabel *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh variabel *trust* dan variabel *performance appraisal justice* terhadap *employee commitment* pada tenaga kesehatan di Jakarta Barat.

## DAFTAR PUSTAKA

Alemayehu, D., Ololo, S., & Siraneh, Y. 2021. *Organizational Commitment and Associated Factors Among Health*

*Professionals Working in Public Health Facilities of Benchsheko Zone Southwest Ethiopia*.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. 2020. Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 279–303.

Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. 2021. Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66.

Balasundaram, I. 2018. The outcome of employee commitment in Healthcare Industry. In *International Journal of Recent Technology and Engineering*.

Boyce, T., & Brown, C. 2019. *economic and Social impactS and benefitS of heaLth SyStemS*.

Brefo-Manuh, A. B., & Anlesinya, A. 2021. Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana. *European Journal of Training and Development*, 1–19.

Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C., & Escribá-Carda, N. 2020. Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 277–296.

Chan, S. C. H., & Mak, W. M. 2016. Have you experienced fun in the workplace?: An empirical study of workplace fun, trust-in-management and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 27–38.

- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. 2018. Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(2).
- Dale Stoel, M., & Muhanna, W. A. 2012. The dimensions and directionality of trust and their roles in the development of shared business-IS understanding. *Information and Management*, 49(5), 248–256.
- Emilisa, N., Putra, D. P., & Yudhaputri, E. A. 2018. Perceived External Prestige, Deviant Workplace Behavior dan Job Satisfaction Pada Karyawan Industri Otomotif di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 247–262.
- Fantahun, B., Delle, E., Worku, N., & Debie, A. 2023. Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 23(1).
- Francis, B. R., Ahmad, R. bin, & Abdullah, S. M. 2021. The Dimension of Performance Appraisal Justice and Intention to Quit Work: The Mediating Role of Organisational Support, A Study Based on Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4).
- Ghimire, B. 2019. Factors Affecting Employees' Trust in Management. 4(1).
- Gupta, V., & Kumar, S. 2013. Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61–78.
- Hashim, M. Z., Chao, L., Wang, C., & Awan, S. H. 2022. The role of trust, opportunism and adaptation in coordination and contract cooperation: evidence from construction projects. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Huang, S., Zhou, T., Xu, C., & Zheng, J. 2022. Does Public Health Influence Economic Performance? Investigating the Role of Governance and Greener Energies for the Case of China. *Frontiers in Public Health*, 10.
- Islam, M. R., Rasul, M. T., & Ullah, G. M. W. 2012. Analysis of the Factors that Affect Job Satisfaction: A Case Study on Private Companies Employees of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 4(4).
- Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surlles, J. 2015. Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640.
- Khamlub, S., Harun-Or-Rashid, M., Abul Bashar Sarker, M., Hirosawa, T., Outavong, P., & Sakamoto, J. 2013. Job Satisfaction Of Health-Care Workers At Health Centers In Vientiane Capital And Bolikhamsai Province, LAO PDR. *Nagoya J. Med. Sci.*
- Kim, J. W., & Rowley, C. 2005. Employee commitment: A review of the background, determinants and theoretical perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 11(1), 105–124.
- Kurt, S. 2015. International Journal of Economics and Financial Issues Government Health Expenditures and Economic Growth: A Feder-Ram Approach for the Case of Turkey. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 441–447.
- Low, M. P., Ong, S. F., & Tan, P. M. 2017. Positioning ethics and social responsibility as a strategic tool in employees' affective commitment. *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 2–22.
- Luft, J. A., Jeong, S., Idsardi, R., & Gardner, G. 2022. Literature Reviews, Theoretical Frameworks, and Conceptual Frameworks: An Introduction for New Biology Education Researchers. *CBE Life Sciences Education*, 21(3)
- Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. 2023. The Influence of Performance Appraisal Justice on Employee Job Performance: A Dual Path Model. *SAGE Open*, 13(3).
- Mardiana Yusuf, R. 2018. The effect of employee ability, hospital's ethic and leadership on job satisfaction through employee commitment: A study on an Indonesian Type A government hospital. *Journal of Management Development*, 37(1), 40–52.

- Marzo, R., Bhattacharya, S., Ujang, N., Naing, T., Huong Fei, A., Chun, C., Xue Ting, C., P Rajah, P., & P Shanmuganathan, K. 2021. The impact of service quality provided by health-care centers and physicians on patient satisfaction. *Journal of Education and Health Promotion, 10*(1).
- Mohammad, H. I. 2020. Outsourcing and public universities performance in Nigeria, the mediating effect of trust. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 13*(3), 275–300.
- Na-Nan, K., Joungrakul, J., Smith, I. D., & Sanamthong, E. 2022. Reliability and validation of an instrument for measuring problems with performance appraisal of automotive parts manufacturing employees. *International Journal of Quality and Reliability Management, 39*(1), 53–76.
- Pahi, M. H., Abdul-Majid, A. H., Fahd, S., Gilal, A. R., Talpur, B. A., Waqas, A., & Anwar, T. 2022. Leadership Style and Employees' Commitment to Service Quality: An Analysis of the Mediation Pathway via Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology, 13*.
- Piabuo, S. M., & Tieguhong, J. C. 2017. Health expenditure and economic growth - a review of the literature and an analysis between the economic community for central African states (CEMAC) and selected African countries. *Health Economics Review, 7*(1).
- Pillay, R. 2009. Work satisfaction of professional nurses in South Africa: A comparative analysis of the public and private sectors. *Human Resources for Health, 7*.
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. 2021. The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review, 44*(3), 399–417.
- Raghupathi, V., & Raghupathi, W. 2020. Healthcare Expenditure and Economic Performance: Insights From the United States Data. *Frontiers in Public Health, 8*.
- Rahman, S. A. A., Wahba, M., Ragheb, M. A. S., & Ragab, A. A. 2021. The Effect of Organizational Trust on Employee's Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable (Applied Study on Mobile Phone Companies in Egypt). *OALib, 08*(08), 1–14.
- Safari, A., Barzoki, A. S., & Heidari Aqagoli, P. 2020. Exploring the antecedents and consequences of impersonal trust. *International Journal of Organizational Analysis, 28*(6), 1149–1173.
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. 2013. Fairness of performance appraisal and organizational commitment. *Asian Social Science, 9*(2), 121–128.
- Singh, A., & Prasher, A. 2019. Measuring healthcare service quality from patients' perspective: using Fuzzy AHP application. *Total Quality Management and Business Excellence, 30*(3–4), 284–300.
- Siswanto, & Yuliana I. 2022. Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development, 41*(2), 94–117.
- Tomažević, N., & Aristovnik, A. 2019. Factors of trust in immediate leaders: An empirical study in police service environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(14).
- Veličković, V. M., Višnjić, A., Jović, S., Radulović, O., Šargić, Č., Mihajlović, J., & Mladenović, J. 2014. Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing Outlook, 62*(6), 415–427.
- Wallenburg, I., Weggelaar, A. M., & Bal, R. 2019. Walking the tightrope: how rebels “do” quality of care in healthcare organizations. *Journal of Health Organization and Management, 33*(7–8), 869–883.
- Yu, H., & Takahashi, Y. 2021. Knowledge-sharing mechanisms: human resource practices and trust. *Journal of Organizational Effectiveness, 8*(2), 173–189.