
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional: Peran Intervensi Kepuasan Kerja

Desi Pratiwi Sitorus

Klinik Atma Jaya

Jl. Jenderal Sudirman No. 51 Jakarta Selatan

Korespondensi E-mail: desi.pратиwi@atmajaya.ac.id

Submitted: Januari 2024, Revised: Februari 2024, Accepted: Maret 2024

Abstract

This research is based on the problem of the resignation of health workers in the period 2020 – 2022 which illustrates the imbalance between outgoing and recruited health workers. The aim of this research is to empirically reveal the influence of performance appraisal and compensation systems on organizational commitment with job satisfaction as an intervening variable. This research is included in quantitative research with a causality approach, the population used is health workers, the sampling technique uses a saturated sample with a total of 156 respondents with a sampling technique using proportional sampling. The analysis method uses the three box method and SEM with the help of Lisrel. The results of the analysis conclude that job satisfaction has a positive impact on the influence of the performance appraisal and compensation system on organizational commitment, the performance appraisal and compensation system has a positive impact on job satisfaction and organizational commitment, and job satisfaction has a positive impact on organizational commitment. In performance appraisals, improvements need to be made to the employee work agreement system, by submitting work agreements to health workers explaining that performance appraisals are carried out fairly according to the quality of work and work effectiveness that health workers can produce as a basis for determining compensation and promotion levels.

Keyword: *Performance appraisal system, compensation, job satisfaction, organizational commitment*

Abstrak

Penelitian ini dilandaskan masalah pengunduran diri tenaga kesehatan rentang tahun 2020 – 2022 yang menggambarkan ketidak seimbangan tenaga kesehatan keluar dengan yang direkrut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap secara empiris pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini termasuk pada penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas, populasi yang digunakan adalah tenaga kesehatan, teknik sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah responden sebanyak 156 dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional sampling*. Metode analisa menggunakan *three box method* dan SEM dengan bantuan Lisrel. Hasil analisa menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berdampak positif pada pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional, sistem penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Pada penilaian kinerja perlu dilakukan perbaikan pada sistem perjanjian kerja karyawan, dengan menyampaikan perjanjian kerja kepada tenaga kesehatan yang menjelaskan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara adil sesuai kualitas kerja dan efektivitas kerja yang dapat dihasilkan tenaga kesehatan sebagai dasar penentu tingkat kompensasi dan promosi.

Kata Kunci: Sistem penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional

PENDAHULUAN

Salah satu tujuan dari kajian perilaku organisasi adalah tentang bagaimana cara organisasi membentuk kesetiaan anggotanya untuk tetap bertahan dan membantu organisasi mencapai tujuannya yang ditunjukkan dengan perilaku komitmen terhadap organisasi (Fantahun et al., 2023), saat tenaga kesehatan memiliki komitmen organisasional, hal tersebut berdampak pada kesetiaan dan pengorbanan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi (Saadeh & Suifan, 2020), karena individu yang memiliki komitmen organisasional memiliki perasaan mendalam terhadap organisasi tempatnya bekerja (Kasimoğlu, 2021), tenaga kesehatan yang memiliki komitmen organisasional tidak memedulikan hambatan-hambatan yang dialaminya dalam bekerja (Rodríguez-Fernández et al., 2021), mereka hanya memandang bahwa kesuksesan organisasi wajib terpenuhi melalui kontribusinya sebagai insan organisasi (Çınar et al., 2022), dan komitmen organisasional terdiri dari aspek komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Meyer & Allen, 1997).

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak begitu saja terbentuk tanpa ada faktor yang melandasinya. Beberapa bentuk kepuasan melandasi terciptanya komitmen karyawan terhadap organisasi (Eliyana et al., 2019), kepuasan yang secara khusus harus terpenuhi adalah tentang persepsi karyawan atas sistem penilaian yang dilakukan organisasi berdasarkan kontribusinya terhadap organisasi (Eliyana et al., 2019), sistem penilaian karyawan harus dilakukan secara adil dengan mengacu pada perilaku kerja serta hasil kerja yang mampu mereka berikan terhadap organisasi (Harrington & McCaskill, 2022), karena sistem penilaian kinerja berhubungan dengan hajat hidup seluruh anggota organisasi (Bindels et al., 2021), sehingga saat keadilan dirasakan karyawan atas sistem penilaian kinerja yang dilakukan manajemen organisasi, maka kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat tercapai (Aryal et al., 2022), dan aspek sistem penilaian kinerja yang adil didasarkan pada keandalan, relevansi, sensitivitas, kepraktisan dan dapat diterima (Cascio, 1998).

Suatu imbalan atas pengorbanan yang diberikan karyawan terhadap organisasi harus dipenuhi secara adil (To & Huang, 2022), bentuk imbalan tersebut berupa kompensasi yang sifatnya materi dan non materi (Fulmer & Li, 2022),

kompensasi merupakan sebuah bentuk penghargaan karyawan atas kontribusinya dalam membantu organisasi mencapai tujuannya (Kao et al., 2018), keadilan yang dirasakan karyawan atas sistem kompensasi, akan menjadi dasar pembentuk kepuasan kerja dan komitmennya terhadap organisasi (Azmy & Wiadi, 2023), dan beberapa bentuk kompensasi yang diterima karyawan adalah kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial (Dessler, 2020). Komitmen organisasional akan terbentuk saat karyawan merasakan adanya kepuasan pada seluruh aspek kerjanya (Dalal et al., 2023), kepuasan kerja diekspresikan karyawan melalui luapan kebahagiaannya karena organisasi mampu memenuhi segala harapannya (Abate & Mekonnen, 2021), kepuasan kerja bukan hanya terbentuk atas kesesuaian imbalan dengan pengorbanan karyawan, beberapa hal seperti kesesuaian beban kerja dengan kondisi fisik dan juga hubungan baik antar karyawan dapat membentuk kepuasan kerja (Barili et al., 2022).

Salah satu objek penelitian yang menarik untuk dikaji adalah rumah sakit milik swasta yang berada di wilayah Pondok Bambu Jakarta Timur. Berdasarkan hasil observasi ke bagian HRD pada tanggal 16 Januari 2023, terdapat 37 orang tenaga kesehatan rentang tahun 2022 mengundurkan diri karena alasan mendapatkan pekerjaan di tempat lainnya dengan alasan diberikan penawaran gaji serta kompensasi lainnya yang lebih besar dan menarik, selain itu ada beberapa tenaga kesehatan yang mengundurkan diri di tahun tersebut, dengan alasan tidak mendapatkan bonus tahunan yang sesuai ekspektasi, karena mereka berfikir pengorbanan di masa Pandemi Covid-19 rentang tahun 2021 – 2022 yang mengancam keselamatannya saat bekerja, tidak disertai dengan jumlah bonus tahunan yang sesuai dengan pengorbanannya. Mengacu pada permasalahan tersebut, terlihat adanya masalah strategi retensi untuk mempertahankan anggotanya untuk tetap tinggal di dalam organisasi, karena anggotanya menganggap adanya ketidak sesuaian pengorbanan dengan apa yang didapatkannya dari organisasi, dan hal tersebut mencerminkan adanya masalah ketidak sesuaian penilaian kinerja dalam menentukan tingkat kompensasi yang seharusnya didapatkan tenaga kesehatan, serta hal tersebut mencerminkan adanya ketidak puasan tenaga kesehatan sehingga berdampak pada

komitmennya terhadap organisasi untuk tetap tinggal dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari HRD sebelumnya, dilakukan survei pendahuluan terhadap 20 orang tenaga kesehatan yang terdiri dari masing-masing 2 orang tenaga kesehatan pada setiap unit kerja yang dilakukan tanggal 23 Januari 2023, untuk menggali komitmen organisasional tenaga kesehatan sesuai dengan 3 dimensi menurut (Meyer & Allen, 1997), dengan hasil sebagai berikut: Terdapat 63% tenaga kesehatan bermasalah dengan komitmen afektif, yang menunjukkan kurang setujunya untuk bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan penilaian yang objektif, memiliki jenjang karier yang terbuka dan budaya kerja yang kompetitif. Terdapat 72% tenaga kesehatan yang bermasalah dengan komitmen berkelanjutan, yang menunjukkan kurang setujunya untuk bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan kompensasi yang adil, mendapatkan fasilitas lengkap dan mendapatkan jaminan hari tua. Terdapat 75% tenaga kesehatan yang bermasalah dengan komitmen normatif, yang menunjukkan kurang setujunya untuk bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan perlakuan adil, telah banyak mendapatkan keuntungan dan telah menjamin kebutuhan hidup.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan, terlihat bahwa 63% tenaga kesehatan bermasalah dengan komitmen afektif yang merupakan keyakinan untuk bertahan karena perasaan emosional dan keyakinan atas nilai-nilai organisasi dalam menyikapi anggotanya, berhubungan dengan indikator-indikator yang melandasinya, terlihat bahwa masalah komitmen afektif terjadi karena masalah keadilan pada sistem penilaian kinerja karyawan sehingga berdampak pada permasalahan komitmen afektif, karena pada dasarnya sistem penilaian kinerja karyawan yang adil akan menciptakan kepuasan kerja (Setiawati & Ariani, 2020), sistem penilaian kinerja yang objektif mengarahkan pada kondisi psikologis karyawan yang puas dalam menjalankan perannya (Na-Nan et al., 2020), keadilan pada sistem penilaian kinerja karyawan membentuk komitmen organisasional yang menggambarkan loyalitas karyawan (Rana & Singh, 2022), karena pada dasarnya keadilan pada sistem penilaian menjadi motivasi bagi karyawan untuk tetap setia dan mengorbankan segala sumber daya yang dimilikinya sebagai bentuk komitmen organisasional (Sepahvand et al., 2020).

Hasil survei pendahuluan menyimpulkan 72% tenaga kesehatan bermasalah dengan komitmen berkelanjutan karena sistem kompensasi yang berlaku di rumah sakit dengan alasan permasalahan pada sistem kompensasi yang adil, kelengkapan fasilitas kerja dan jaminan hari tua. Seharusnya jika organisasi memiliki strategi retensi yang peduli dalam mempertahankan karyawan potensial, maka sistem kompensasi harus dilandaskan pada keadilan organisasi (Naz et al., 2020), sistem kompensasi menjadi penentu kepuasan kerja karyawan (Zayed et al., 2022), karena pada sistem kompensasi terdapat hubungan keadilan antara pengorbanan dengan upah yang diterima karyawan sebagai penentu kepuasannya (Aman-Ullah et al., 2023), kompensasi menentukan sikap karyawan untuk melanjutkan kewargaannya pada organisasi (Silaban & Syah, 2018) dan keadilan yang dirasakan karyawan pada sistem kompensasi akan membentuk komitmen organisasional sebagai bentuk keberpihakannya dalam pencapaian tujuan organisasi (Prasetya & Syah, 2019).

Masalah selanjutnya berhubungan dengan komitmen normatif yang merupakan keyakinan individu untuk bertahan karena tanggung jawabnya terhadap organisasi, dimana 75% tenaga kesehatan memiliki permasalahan tentang perlakuan adil, keuntungan dari organisasi dan kebutuhan hidup, jika melihat permasalahan tersebut, terlihat adanya masalah kepuasan kerja yang dirasakan tenaga kesehatan, sehingga menjadi masalah dalam menentukan komitmennya terhadap organisasi, karena pada dasarnya kepuasan kerja menjadi dorongan bagi karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi (Ramalho Luz et al., 2018), kepuasan kerja dilandaskan pada rasa kenyamanan karyawan atas hubungannya dengan sistem kerja yang ditetapkan organisasi dan hubungan antar karyawan sehingga mendorongnya untuk tetap bertahan di dalam organisasi (Chan & Ao, 2019), adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, akan mendorong sistem penilaian kinerja yang dilakukan organisasi membentuk komitmen organisasional pada karyawan (Na-Nan et al., 2020), bahkan jika sistem kompensasi dapat membentuk kepuasan kerja, maka komitmen organisasional karyawan akan terbentuk lebih kuat (Prasetya & Syah, 2019).

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa penelitian terdahulu yang relevan telah banyak dilakukan, tetapi belum ada penelitian yang secara bersamaan memadukan variabel sistem penilaian karyawan, kompensasi dan kepuasan kerja

terhadap komitmen organisasional dalam satu penelitian utuh, sehingga perbedaan-perbedaan tersebut menjadi sebuah kebaruan pada penelitian ini yang memadukan variabel sistem penilaian karyawan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam satu penelitian utuh dan menjadikan tenaga kesehatan sebagai unit analisa. Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan, serta masalah komitmen organisasional tenaga kesehatan, menjadi landasan untuk mengkaji penyebab-penyebabnya, dengan tujuan mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Kerangka Konseptual

Sesuai hasil yang disimpulkan penelitian-penelitian terdahulu dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai asumsi awal yang harus diungkap kebenarannya melalui hasil

analisa:

H1: Sistem penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional tenaga kesehatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H2: Sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan.

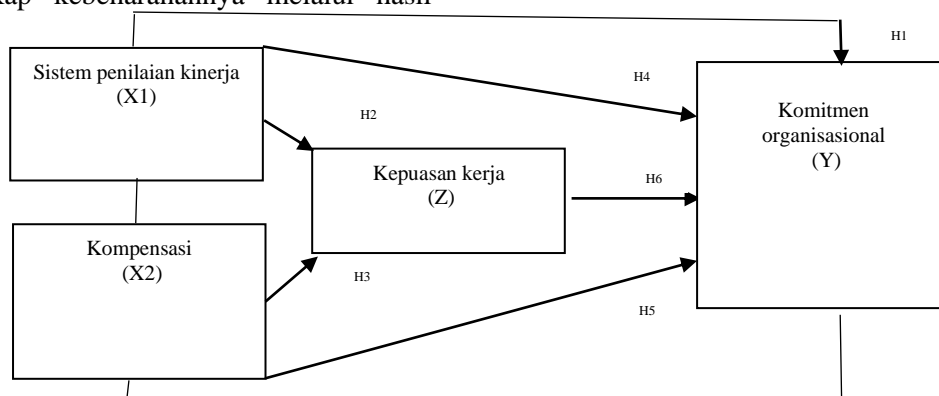
H3: Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan tenaga kesehatan.

H4: Sistem penilaian kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional tenaga kesehatan.

H5: Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional tenaga kesehatan.

H6: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional tenaga kesehatan.

Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka berikut digambarkan kerangka konseptual sebagai paradigma penelitian yang menghubungkan hubungan antar variabel penelitian:



Gambar 1. Konstelasi Penelitian

Desain Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif dengan desain kausalitas yang berfungsi untuk meneliti apakah ada hubungan sebab akibat antara dua peristiwa. Dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas

yaitu sistem penilaian kinerja (X₁) dan kompensasi (X₂) yang akan diukur pengaruhnya terhadap variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z) dan variabel terikat yaitu komitmen organisasional (Y).

Partisipan dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan di salah satu rumah sakit swasta tipe C di Pondok Bambu. Populasi pada penelitian ini adalah tenaga kesehatan yang menjalankan fungsinya masing-masing yang terdiri dari Bidan, Perawat, Pos & CSSD, Laboratorium, Farmasi, Gizi, Radiologi & Fisioterapi, *Medical record*, *Casemix* dan *Atem* yang berjumlah 156 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Sebaran Populasi

Unit Kerja	Jumlah	Persentase
Bidan	38	24%
Perawat	51	33%
Pos & CSSD	4	3%
Laboratorium	9	6%
Farmasi	18	12%
Gizi	6	4%
Radiologi & Fisioterapi	6	4%
Medical Record	17	11%
Casemix	5	3%
Atem	2	1%
Jumlah	156	100

Sumber: HRD, 2023

Teknik penentuan sampel dilakukan dengan teknik sampel jenuh yang menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Berdasarkan teknik tersebut

maka ditentukan jumlah sampel sebanyak 156 responden dengan pengambilan sampel menggunakan *proporsional sampling*. Adapun kriteria Sampel harus memenuhi kriteria inklusi dan kriteria eksklusi, yaitu sebagai berikut: Kriteria Inklusi: (1) Merupakan tenaga kesehatan yang bersatatus karyawan tetap. (2) Sedang bertugas di unit masing-masing. Kriteria Eksklusi: (1) Karyawan yang tidak masuk pada kategori tenaga kesehatan. (2) Tenaga kesehatan

Instrumen

Pengukuran instrumen komitmen organisasional mengadopsi dimensi dari (Meyer & Allen, 1997), yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif, dan terdiri dari 9 indikator. Instrumen sistem penilaian kinerja mengadopsi dimensi dari (Cascio, 1998) yang terdiri dari keandalan, relevansi, sensitivitas, kepraktisan, serta dapat diterima, dan terdiri dari 15 indikator. Instrumen kompensasi diadopsi dari (Dessler, 2020) terdiri dari kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial, serta terdiri dari 9 indikator. Instrumen kepuasan kerja mengadopsi indikator dari (Kreitner & Kinicki, 2010) yang terdiri dari gaji, promosi, supervisi, rekan sekerja, dan pekerjaan itu sendiri, serta terdiri dari 15 indikator. Pretest dilakukan terhadap 30 responden diluar sampel penelitian menggunakan teknik korelasi product

Teknik Analisis Data

Analisa statistik deskriptif dengan pendekatan 3 kotak yang mengacu pendapat (Ferdinand, 2014), yang membagi skor menjadi 3 bagian yaitu rendah, sedang tinggi dengan acuan hasil perhitungan nilai frekuensi dari *output* program SPSS, dengan nilai mutu 39 – 78 rendah (R), 78,1 – 117 (S) dan 117,1 – 156 tinggi (T). Uji hiotesis menggunakan SEM dengan bantuan program Lisrel yang terdiri dari (1) Uji validitas dan reliabilitas konstruk dengan acuan pengambilan keputusan jika nilai muatan faktor $\geq 0,5$ maka indikator dinyatakan valid, dan jika nilai CR $\geq 0,7$ dan VE $\geq 0,4$ artinya konstruk tersebut

yang memiliki waktu luang untuk mengisi kuesioner. Sumber data didapatkan dari data primer dengan pengumpulan data menggunakan metode survei melalui kuesioner yang dikembangkan sendiri berdasarkan dimensi yang diadopsi dari penelitian terdahulu pada masing-masing variabel, dengan menggunakan skala likert poin 4 -1 yang terdiri dari skor 4 sangat setuju (SS), skor 3 setuju (S), skor 2 tidak setuju (TS), skor 1 sangat tidak setuju (STS). Skor tengah tidak digunakan untuk menghindari jawaban yang menggambarkan keraguan responden untuk menjawab, sehingga digunakan skor 4 – 1.

moment dan uji reliabilitas menggunakan teknik cronbach's alpha. Hasil uji validitas kariabel kompensasi dan komitmen organisasional menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai rhitung $> 0,361$ sehingga seluruhnya masuk dalam kategori valid, sehingga pada variabel kmpensasi menggunakan 9 indikator, dan komitmen organisasional 9 indikator. Sedangkan pada variabel sistem penilaian kinerja terdapat 3 indikator yang tidak valid, sehingga hanya menggunakan 12 indikator, dan pada variabel kepuasan kerja terdapat 3 indikator tidak valid, sehingga hanya menggunakan 12 indikator. Uji reliabilitas menggunakan teknik cronbach's alpha, dan menunjukkan seluruh instrumen memiliki nilai reliabilitas $> 0,60$, sehingga seluruh instrumen dapat diandalkan dalam survei lanjutan.

reliabel (Hair et al., 2019). (2) Uji kecocokan model struktural mengacu pada nilai AGFI, CFI, GFI, IFI, RFI, NNFI, dan NFI jika memiliki nilai $\geq 0,90$, dan nilai probabilitas jika $\leq 0,05$ serta nilai RMSES $< 0,08$ maka dinyatakan *good fit* (Hair et al., 2019). (3) Menilai koefisien determinasi mengacu pada nilai R² dengan asumsi jika nilai R² 0,67 (pengaruh kuat), 0,33 (pengaruh moderat) dan 0,19 (pengaruh lemah), (4) Analisa koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung. (5) Uji hipotesis dengan taraf signifikansi 5% sehingga jika nilai thitung $> 1,96$ hipotesis diterima (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan hasil analisa dari 156 responden yang disurvei, pada responden berdasarkan jenis kelamin, tertinggi berjenis

kelamin wanita sebanyak 62% dan terendah pria sebesar 38%. Pada responden berdasarkan usia, tertinggi pada rentang usia 36 – 45 Tahun sebesar

45% dan terendah rentang usia ≤ 25 Tahun sebesar 8%. Pada responden berdasarkan pendidikan terakhir, tertinggi dengan pendidikan terakhir D3 / Sederajat sebesar 58% dan terendah

S2 sebesar 4%. Pada responden berdasarkan masa kerja, tertinggi rentang 6 – 10 Tahun sebesar 33% dan terendah rentang >15 Tahun sebesar 17%.

Deskripsi Instrumen Penelitian

Berdasarkan hasil analisa, dapat dijelaskan perilaku-perilaku responden sesuai dengan indeks dan teori yang berlaku, sebagai berikut: (1) Sistem penilaian kinerja berada pada taraf tinggi, taraf indeks tinggi menunjukkan perilaku tenaga kesehatan yang terdorong untuk tetap tinggal dan membantu rumah sakit mencapai tujuannya, karena sistem penilaian kinerja dilakukan secara adil. (2) Kompensasi berada pada taraf tinggi, taraf indeks tinggi menunjukkan perilaku tenaga kesehatan yang termotivasi untuk tetap tinggal dan membantu rumah sakit mencapai

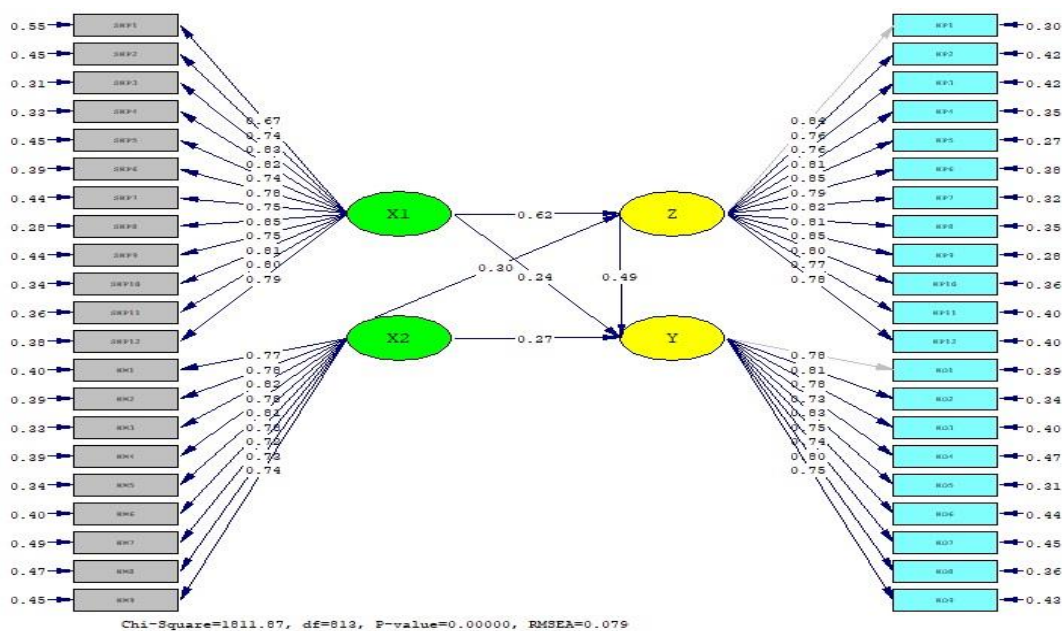
tujuannya, karena merasakan kepuasan atas sistem kompensasi yang berlaku. (3) taraf indeks tinggi menunjukkan perilaku tenaga kesehatan yang konsisten untuk tetap tinggal dan membantu rumah sakit mencapai tujuannya, karena merasakan kepuasan kerja pada setiap aspek yang berhubungan dengan pekerjaannya. (4) Komitmen organisasional berada pada taraf tinggi, taraf indeks tinggi menunjukkan perilaku tenaga kesehatan yang komitmen untuk membantu rumah sakit mencapai tujuannya.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Hasil analisa menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel penelitian memiliki mutan faktor $\geq 0,50$ sehingga disimpulkan semua indikator tersebut dinyatakan valid. Kemudian variabel-variabel juga menunjukkan nilai CR $>$

0,7 dan nilai VE $> 0,4$ sehingga disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diteliti tersebut reliabel, sehingga dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya.

Analisa Pengaruh Langsung



Gambar 2. Diagram Jalur Model Koefisien

Sumber: Output Lisrel, 2023

Berdasarkan gambar tersebut menyimpulkan hasil analisa pengaruh langsung dan tidak langsung dan akan membentuk

Tabel 2. Hasil Analisa Pengaruh Langsung

Struktur	Pengaruh	Koefisien	R ²
Struktur 1	X1→Z	0,62	0,76
	X2→Z	0,30	

pengaruh total, dengan rangkuman sebagai berikut:

Struktur 2	X1→Y	0,24	0,87
	X2→Y	0,27	
	Z→Y	0,49	

Sumber: Olahan peneliti, 2023

Pada analisa sub struktur 1 menghasilkan fungsi persamaan pengaruh langsung $Z=0,62(X_1)+0,30(X_2)$ dan nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai 0,76. Hasil tersebut menjelaskan bahwa jika sistem penilaian kinerja dan kompensasi ditingkatkan sebanyak satu-satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebanyak 0,62 melalui sistem penilaian kinerja dan 0,30 melalui kompensasi, serta kedua variabel tersebut berkontribusi sebesar 76% dalam meningkatkan kepuasan kerja. Terlihat bahwa pada struktur 1 penilaian kinerja mendominasi pengaruhnya dalam mementuk kepuasan kerja dibandingkan kompensasi. Pada analisa sub struktur 2 menghasilkan fungsi persamaan

pengaruh langsung $Y=0,24(X_1)+0,27(X_2)+0,49(Z)$ dan nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai 0,87. Hasil tersebut menjelaskan bahwa jika sistem penilaian kinerja, kompensasi dan kepuasan kerja ditingkatkan sebanyak satu-satuan, maka komitmen organisasional akan meningkat sebanyak 0,24 melalui sistem penilaian kinerja, 0,27 melalui kompensasi dan 0,49 melalui kepuasan kerja, serta ketiga variabel tersebut berkontribusi sebesar 87% dalam meningkatkan komitmen organisasional. Terlihat bahwa pada struktur 2, kepuasan kerja mendominasi pengaruhnya terhadap komitmen organisasional, dibandingkan variabel penilaian kinerja dan kompensasi.

Tabel 3. Hasil Analisa Pengaruh Tidak Langsung dan Total

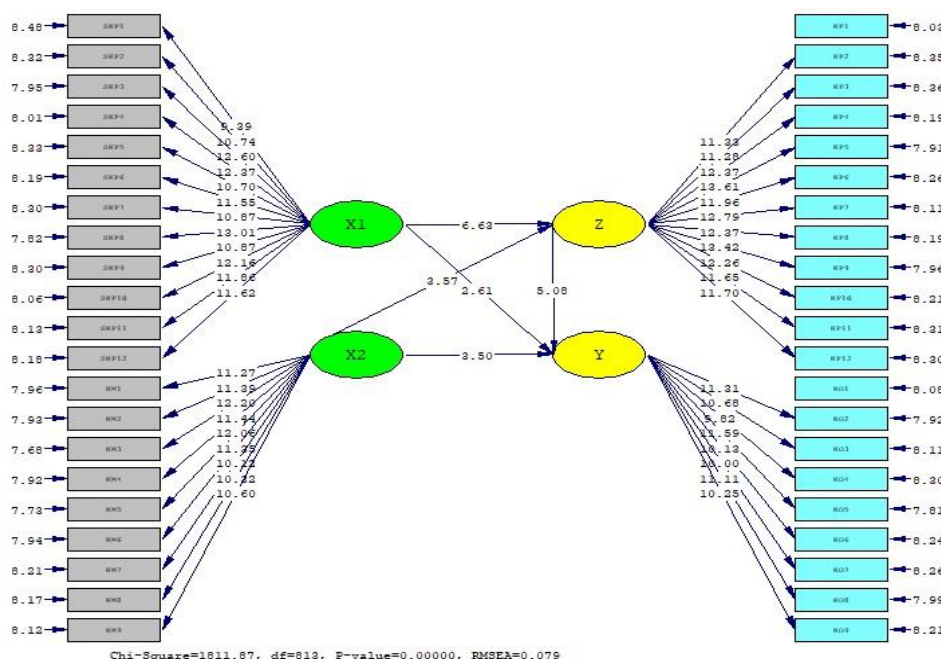
Pengaruh	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	P _{value}
X1→Z→Y	0,30	0,54	0,000
X2→Z→Y	0,15	0,42	

Sumber: Olahan peneliti, 2023

Pada analisa pengaruh tidak langsung, ditemukan persamaan jalur $0,30(X_1)+0,15(X_2)$ persamaan tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja mengintervensi secara positif pengaruh sistem penilaian kinerja sebesar 0,30 dan kompensasi sebesar 0,15 terhadap komitmen organisasional. Hasil analisa pengaruh total ditemukan persamaan jalur $0,54(X_1)+0,42(X_2)$ yang berarti bahwa jika adanya kepuasan kerja, maka sistem penilaian kinerja dan kompensasi akan lebih tinggi meningkatkan komitmen organisasional dibandingkan tanpa adanya peran

intervensi dari kepuasan kerja, dimana komitmen organisasional akan meningkat sebesar 0,54 melalui sistem penilaian kinerja dan 0,42 melalui kompensasi. Dan hasil tersebut menjelaskan bahwa dengan adanya kepuasan kerja, maka penilaian kinerja dan kompensasi akan lebih besar pengaruhnya dalam meningkatkan komitmen organisasi, karena pengaruh total yang dihasilkan penilaian kinerja sebesar $0,54 >$ pengaruh langsung $0,24$ dan pengaruh total yang dihasilkan kompensasi sebesar $0,42 >$ pengaruh langsung $0,27$.

Uji Hipotesis



Gambar 3. Diagram Jalur Uji Signifikansi

Sumber: Output Lisrel, 2023

Tabel 4. Rangkuman Uji Hipotesis

Hipotesis	<i>P</i> value	Kesimpulan
Pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	0,000	H1 Diterima
Hipotesis	<i>T</i> value	Kesimpulan
Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja	6,63	H2 Diterima

Hipotesis	<i>P</i> value	Kesimpulan
Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja	3,57	H3 Diterima
Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap komitmen organisasional	2,61	H4 Diterima
Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional	3,50	H5 Diterima
Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional	5,08	H6 Diterima

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2023

Hasil di atas menjelaskan bahwa (1) Pada pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan perbandingan $p_{value} 0,000 < 0,05$ yang berarti jika terlebih dahulu melalui kepuasan kerja, maka sistem penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan masuk kategori penerimaan H1. (2) Pada pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan perbandingan $t_{value} 6,63 > 1,96$ yang berarti sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan masuk kategori penerimaan H2. (3) Pada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan perbandingan $t_{value} 3,57 > 1,96$ yang berarti kompensasi berpengaruh signifikan

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil analisa menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif atas pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional, sehingga dengan terciptanya kepuasan kerja, maka sistem penilaian kinerja dan kompensasi yang diterapkan di manajemen, menjadi penyebab terciptanya komitmen organisasional tenaga kesehatan

untuk tetap setia berada di rumah sakit dan membantu pencapaian tujuan organisasi. Hal ini ditunjukkan melalui perilaku tenaga kesehatan yang merasa senang atas segala aspek yang berhubungan dengan pekerjaannya, terutama kesenangan tersebut diciptakan oleh rasa puasnya atas sistem penilaian kinerja dan sistem kompensasi yang dirasa berlandaskan keadilan, sehingga menghantarkan pada perilaku setia untuk tetap berada di dalam organisasi dan membantu

terhadap kepuasan kerja, dan masuk kategori penerimaan H3. (4) Pada pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan perbandingan $t_{value} 2,61 > 1,96$ yang berarti sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan masuk kategori penerimaan H4. (5) Pada pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional menunjukkan perbandingan $t_{value} 3,50 > 1,96$ yang berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan masuk kategori penerimaan H5. (6) Pada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan perbandingan $t_{value} 5,08 > 1,96$ yang berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan masuk kategori penerimaan H6. pencapaian tujuan organisasi, dan keadaan tersebut menunjukkan kesesuaian dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa keadilan yang dirasakan karyawan atas sistem kompensasi, akan menjadi dasar pembentuk kepuasan kerja

dan komitmennya terhadap organisasi (Azmy & Wiadi, 2023) dan jika sistem kompensasi dapat membentuk kepuasan kerja, maka komitmen organisasional karyawan akan terbentuk lebih kuat (Prasetya & Syah, 2019).

Mengacu pada pendapat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang yang dieksepsikan individu atas pekerjaannya, dan kepuasan kerja akan muncul di benak karyawan karena ada dasar yang melandasinya di mana perbandingan pengorbanan kepada organisasi dihargai dengan tingkat ganjaran yang sesuai dan akan berimbas kepada loyalitas kerjanya jika perbandingan tersebut dapat memberikan kepuasan kepadanya (Robbins & Judge, 2019). Artinya komitmen organisasional akan terbentuk secara kuat jika sebelumnya ada rasa puas dari tenaga kesehatan atas sistem

penilaian kinerja dan sistem kompensasi yang bersifat adil, sehingga keadilan tersebut menghantarkan pada rasa senang bahwa mereka diperlakukan secara objektif sesuai dengan apa yang mereka korbankan untuk organisasi melalui kinerjanya, sehingga mengukuhkan dirinya untuk tetap setia berada di organisasi dan membantu pencapaian organisasi.

Sistem penilaian kinerja yang mereka rasakan mengantarkannya kepada kepuasan sehingga berdampak pada komitmen organisasional yang kuat hal ini karena keadilan pada sistem penilaian kinerja karyawan membentuk komitmen organisasional yang menggambarkan loyalitas karyawan (Rana & Singh, 2022), karena pada dasarnya keadilan pada sistem penilaian menjadi motivasi bagi karyawan untuk tetap setia dan mengorbankan segala sumber daya yang dimilikinya sebagai bentuk komitmen organisasional (Sepahvand et al., 2020). Rasa puas tenaga kesehatan atas sistem penilaian kinerja didominasi oleh manfaat praktis yang dipandang bermanfaat untuk untuk menentukan kompensasi, pengembangan karier dan tujuan ditujukan untuk promosi jabatan, sehingga mereka yakin untuk tetap berada di dalam organisasi karena alasan normatif yang ditunjukkan oleh kesetiannya untuk tetap bertahan di rumah sakit karena mendapatkan perlakuan adil, mendapatkan fasilitas lengkap dan karena mendapatkan jaminan hari tua.

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Sistem penilaian kinerja yang diterapkan organisasi membuat tenaga kesehatan merasakan adanya kepuasan, hal tersebut terjadi karena mereka merasakan adanya kepuasan pada sistem penilaian yang adil terutama tentang tujuan praktisnya untuk menentukan kompensasi, pengembangan karier dan menentukan promosi jabatan, sehingga mereka merasakan kepuasan yang ditunjukkan dengan kesenangannya menjalankan pekerjaannya saat ini, karena sistem penilaian kinerja karyawan yang adil akan menciptakan kepuasan kerja (Setiawati & Ariani, 2020), dan sistem penilaian kinerja yang objektif mengarahkan pada kondisi psikologis karyawan yang puas dalam menjalankan perannya (Na-Nan et al.,

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Sistem kompensasi yang dirasakan tenaga kesehatan menghantarkannya pada kepuasan, sehingga mengukuhkan dirinya untuk setia berkomitmen terhadap organisasi dan membantu pencapaian tujuan RS Yadika Pondok Bambu, hal tersebut didominasi oleh rasa puas tenaga kesehatan atas sistem penetapan kompensasi finansial tidak langsung seperti asuransi, uang jaminan pensiun dan perhitungan gaji walaupun dalam keadaan cuti, sehingga terbentuk komitmen normatif yang mengharuskan mereka tetap bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan perlakuan adil, karena mendapatkan fasilitas lengkap dan karena mendapatkan jaminan hari tua. Sistem penilaian kinerja, kompensasi dan kepuasan kerja dinilai tenaga kesehatan lebih mempengaruhi komitmen normatif nya yang menjadi alasan kesetiaan mereka untuk tetap bekerja di RS Yadika Pondok Bambu, karena komitmen normatif berhubungan dengan perasaan karyawan atas kewajiban yang harus diberikannya kepada organisasi karena alasan nilai dan loyalitas (Meyer & Allen, 1997), artinya saat tenaga kesehatan merasakan adanya keadilan dari segi penilaian kinerja dan kompensasi, maka terbentuk sebuah kepuasan sehingga tertanam dalam benak tenaga kesehatan bahwa nilai keadilan diterapkan oleh organisasi atas hajat hidup mereka sebagai anggotanya, sehingga mewajibkan mereka untuk tetap setia pada rumah sakit, karena telah menanamkan nilai-nilai keadilan bagi karyawan.

2020). Sistem penilaian kinerja adalah sebuah acuan yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan di masa lalu dan masa kini dan menghubungkannya dengan standar ketetapan organisasi atas kinerja karyawan (Dessler, 2020), dan tujuan praktis penilaian kinerja sangat penting dan mendominasi kepuasan tenaga kesehatan terutama dalam membentuk kepuasannya atas pekerjaannya saat ini, karena tujuan praktis bertujuan untuk menentukan masa dengan karyawan dan diorientasikan pada peningkatan kinerja (Cascio, 1998), sehingga saat tenaga kesehatan merasakan kepuasan atas objektivitas sistem penilaian kinerja yang ditujukan untuk menentukan kompensasi, pengembangan karier dan promosi jabatan, sehingga terbentuk kepuasan kerja dalam menjalankan pekerjaannya karena sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan sesuai kondisi kesehatan.

Kompensasi yang diterapkan organisasi membuat tenaga kesehatan merasakan adanya kepuasan, hal tersebut terjadi karena mereka

merasakan adanya sistem keadilan dalam menentukan kompensasi, terutama dalam hal menentukan kompensasi finansial tidak langsung seperti asuransi yang didapatkan sesuai dengan kebutuhan, uang pensiun ditetapkan sesuai masa kerja dan gaji tetap dihitung walaupun sedang cuti, sehingga tenaga kesehatan merasa senang dalam menjalankan pekerjaan saat yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan sesuai kondisi kesehatan, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa sistem kompensasi menjadi penentu kepuasan kerja karyawan (Zayed et al., 2022), karena pada sistem kompensasi terdapat hubungan keadilan antara pengorbanan dengan upah yang diterima karyawan sebagai penentu kepuasannya (Aman-

KESIMPULAN

Kepuasan kerja memberikan mengintervensi positif pada pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional, sehingga membuat komitmen tenaga kesehatan lebih kuat untuk tetap bertahan di rumah sakit. Sistem penilaian kinerja dan kompensasi berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasional tenaga kesehatan secara langsung. Sistem penilaian kinerja merupakan variabel paling dominan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan kompensasi, sedangkan kepuasan kerja merupakan variabel dominan yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dibandingkan sistem penilaian kinerja dan kompensasi. Beberapa implikasi yang dapat dikemukakan adalah perbaikan pada sistem rekrutment dengan melakukan sosialisasi pada perjanjian kerja yang menjelaskan bahwa penilaian kinerja berdasarkan kualitas kerja dan efektivitas kerja yang dapat dihasilkan karyawan.

REFERENSI

- Abate, H. K., & Mekonnen, C. K. (2021). Job satisfaction and associated factors among health care professionals working in public health facilities in ethiopia: A systematic review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 821–830. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S300118>
- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>

Ullah et al., 2023). Sistem kompensasi berkaitan dengan kepuasan kerja, karena dengan kompensasi yang sesuai dengan harapan, akan membuat karyawan bersedia mengorbankan segala sumber daya yang dimilikinya untuk pencapaian tujuan organisasi (Flippo, 1980), sehingga penetapan kompensasi harus dilakukan secara adil berdasarkan standar ketetapan yang berlaku dan berdasarkan pencapaian prestasi yang mampu dihasilkan tenaga kesehatan sebagai pembeda yang akan membentuk persepsi rasa senang bahwa pencapaiannya dihargai organisasi dengan baik karena berbeda dengan hasil kerja tenaga kesehatan lainnya yang berada di bawah nya

Perbaikan pada sistem penentuan fasilitas bagi masing-masing posisi dengan melakukan sosialisasi bahwa masing-masing posisi akan mendapatkan fasilitas kerja sesuai kebutuhan dan jam kerja yang fleksibel, serta setiap karyawan berprestasi akan diberikan penghargaan. Perbaikan pada sistem penetapan standar promosi kerja dengan melakukan sosialisasi bahwa sistem promosi sesuai prestasi kerja, masa kerja dan sesuai undang-undang yang berlaku. Perbaikan pada sistem retensi dengan menetapkan penilaian yang objektif, jenjang karier yang terbuka dan budaya kerja yang kompetitif. Penelitian ini terbatas pada unit analisa hanya menyertakan tenaga kesehatan saja, untuk selanjutnya disarankan menyertakan seluruh sumber daya manusia di rumah sakit, sehingga dapat melakukan perbandingan antar unit kerja, untuk menghasikan strategi yang tepat dalam menentukan perlakuan khusus bagi masing-masing unit kerja dalam membangun komitmennya terhadap organisasi.

- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>
- Aryal, N., Hamal, J., & Bhatta, N. (2022). Performance Appraisal, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Nepalese Commercial Banks. *Marsyangdi Journal*, 3, 38–50.

- <https://doi.org/10.3126/mj.v3i1.47944>
- Azmy, A., & Wiadi, I. (2023). The effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance in autofinance business: the mediating role of organizational commitment. *Management*, 26(2), 86–119. <https://doi.org/10.58691/man/161917>
- Barili, E., Bertoli, P., Grembi, V., & Rattini, V. (2022). Job satisfaction among healthcare workers in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *PLOS ONE*, 17(10), 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275334>
- Bindels, E., Boerebach, B., Scheepers, R., Nooteboom, A., Scherpbier, A., Heeneman, S., & Lombarts, K. (2021). Designing a system for performance appraisal: balancing physicians' accountability and professional development. *BMC Health Services Research*, 21(1), 800. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06818-1>
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Irwin McGraw-Hill.
- Chan, S. H. J., & Ao, C. T. D. (2019). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention, in the Relationships Between Pay Satisfaction and Work–Family Conflict of Casino Employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 206–229. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1512937>
- Çınar, F., Çapar, H., & Mermerkaya, S. (2022). Examining the relationship between health professionals' organizational commitment and job satisfaction: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2021-0002>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & LePine, J. A. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Dalal, H. J. A., Ramoo, V., Chong, M. C., Danaee, M., Aljeesh, Y. I., & Rajeswaran, V. U. (2023). The Mediating Role of Work Satisfaction in the Relationship between Organizational Communication Satisfaction and Organizational Commitment of Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Study. *Healthcare*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/healthcare11060806>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.1108/pr.2002.31.3.386.3>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedee.n.2019.05.001>
- Fantahun, B., Dellie, 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), 180. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09167-3>
- Ferdinand, A. (2014). Management research methods. *BP Diponegoro University, Semarang*.
- Flippo, E. B. (1980). *Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Bird's-Eye (Re)View. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 147–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055903>
- Hair, J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage.
- Harrington, J., & McCaskill, J. (2022). Does goal setting matter? The impact of employee-level and organizational-level goal properties on public employees' perception of performance appraisal fairness. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 133–149.

- <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2021-0042>
- Jafari, F., Salari, N., Hosseinian-Far, A., Abdi, A., & Ezatizadeh, N. (2021). Predicting positive organizational behavior based on structural and psychological empowerment among nurses. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 19(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s12962-021-00289-1>
- Kao, A. C., Jager, A. J., Koenig, B. A., Moller, A. C., Tutty, M. A., Williams, G. C., & Wright, S. M. (2018). Physician Perception of Pay Fairness and its Association with Work Satisfaction, Intent to Leave Practice, and Personal Health. *Journal of General Internal Medicine*, 33(6), 812–817. <https://doi.org/10.1007/s11606-017-4303-8>
- Kasimoğlu, M. (2021). Investigations of Organizational Commitment of Healthcare Professionals in Terms of Personal and Business Factors. *International Journal on Social and Education Sciences*, 3(2), 267–286. <https://doi.org/10.46328/ijonses.143>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill/Irwin.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2017). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020924694. <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Prasetya, R., & Syah, T. Y. R. (2019). TESTING THE EFFECTS OF HEALTHCARE ALLOWANCE COMPENSATION ON NURSING PROFESSION AND JOB SATISFACTION ON WORK PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON NURSING PROFESSION AT TYPE-A HOSPITALS IN JAKARTA AREA. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 89, 119–129. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-05.14>
- Ramvalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Rana, S., & Singh, S. (2022). Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 24–46. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2124>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., & de las Heras-Rosas, C. (2021). Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph18094496>
- Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2020). Job stress and organizational commitment in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226–242. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2018-1597>
- Sepahvand, F., Mohammadipour, F., Parvizy, S., Zagheri Tafreshi, M., Skerrett, V., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2020). Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 595–605. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.12961>
- Setiawati, T., & Ariani, I. D. (2020). Influence of Performance Appraisal Fairness and Job

Satisfaction through Commitment on Job Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 133–151.

Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). *The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention*. 20(3), PP. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>

To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433–2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>

Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/economies10110290>