



JNPH

Volume 13 No. 1 (April 2025)

© The Author(s) 2025

PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA DAN REMUNERASI TERHADAP KOMITMEN NORMATIF DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERAWAT RAWAT INAP DI RS BHAKTI MULIA

THE EFFECT OF PERFORMANCE ASSESSMENT AND REMUNERATION SYSTEM ON NORMATIVE COMMITMENT WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE ON INPATIENT NURSES AT BHAKTI MULIA HOSPITAL

RUSVI RESPATI, SANDRA DEWI, MOHAMAD REZA HILMY
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
UNIVERSITAS ESA UNGGUL, JAKARTA, INDONESIA
Email: rrusvi@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilandaskan hasil observasi awal yang menginformasikan banyaknya perawat yang mengundurkan diri di tahun 2023. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap secara empiris pengaruh sistem penilaian kinerja dan remunerasi terhadap komitmen normatif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian termasuk dalam kuantitatif dengan desain kausalitas. Populasi yang digunakan adalah perawat rawat inap. Teknik sampling menggunakan non-probability, dengan perhitungan menggunakan rumus slovin tingkat kesalahan 5% sehingga didapatkan jumlah sampel sebanyak 97 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan metode analisa menggunakan analisa three box method serta PLS-SEM. Hasil analisa membuktikan bahwa secara sistem penilaian kinerja dan remunerasi berpengaruh terhadap komitmen normatif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sehingga dengan kepuasan kerja maka sistem penilaian kinerja dan remunerasi dapat lebih tinggi mempengaruhi komitmen normatif, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen normatif dan mampu mengintervensi pengaruh sistem penilaian kinerja dan remunerasi. Sistem penilaian kinerja merupakan variabel dominan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen normatif, sedangkan remunerasi merupakan variabel terendah dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen normatif.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Normatif, Penilaian Kinerja, Remunerasi

ABSTRACT

This study is based on the results of initial observations that inform the number of nurses who resign in 2023. The purpose of this study is to empirically reveal the effect of the performance appraisal and remuneration system on normative commitment with job satisfaction as an

intervening variable. This type of research is quantitative with a causality design. The population used is inpatient nurses. The sampling technique uses non-probability, with calculations using the Slovin formula with a 5% error rate so that the number of samples is 97 respondents. The data collection technique uses a questionnaire, and the analysis method uses the three box method analysis and PLS-SEM. The results of the analysis prove that the performance appraisal and remuneration system has an effect on normative commitment with job satisfaction as an intervening variable. So that with job satisfaction, the performance appraisal and remuneration systems can have a higher influence on normative commitment, and job satisfaction has a positive effect on normative commitment and is able to intervene in the influence of the performance appraisal and remuneration systems. The performance appraisal system is the dominant variable that can increase job satisfaction and normative commitment, while remuneration is the lowest variable in increasing job satisfaction and normative commitment.

Keywords: Job Satisfaction, Normative Commitment, Performance Appraisal, Remuneration

PENDAHULUAN

Salah satu tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah bagaimana anggota mengembangkan loyalitas untuk membantu organisasi bertahan dan mencapai tujuan organisasi, yang dibuktikan dengan perilaku komitmen mereka terhadap organisasi, saat tenaga kesehatan memiliki komitmen normatif, hal tersebut berdampak pada kesetiaan mereka untuk tetap tinggal dan membantu pencapaian tujuan organisasi (Saadeh & Suifan, 2020), tenaga kesehatan yang memiliki komitmen normatif memiliki rasa tanggung jawab, sehingga membuatnya tetap tinggal di dalam organisasi (Rodríguez-Fernández et al., 2021), dan komitmen normatif terdiri dari aspek kewajiban moral dan kewajiban terhutang (Meyer & Allen, 1997).

Banyak faktor yang menumbuhkan komitmen normatif anggota organisasi, salah satunya adalah kepuasan terhadap sistem penilaian yang menilai hasil kerja mereka (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 normatif dapat tercapai (Aryal et al., 2022).

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 normatif yang menggambarkan kesetiaan 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 normatif (Sepahvand et al., 2020), 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 remunerasi yang sifatnya materi dan non materi (Fulmer & Li, 2022), remunerasi merupakan sebuah bentuk pengharapan karyawan atas kontribusinya dalam membantu organisasi mencapai tujuannya (Kao et al., 2018), keadilan yang dirasakan karyawan atas sistem remunerasi, akan menjadi dasar pembentuk kepuasan kerja dan komitmennya terhadap organisasi (Azmy & Wiadi, 2023). Jika organisasi memiliki, strategi retensi yang peduli dalam mempertahankan karyawan potensial, maka sistem remunerasi harus dilandaskan pada keadilan organisasi (Naz et al., 2020), sistem remunerasi menjadi penentu kepuasan kerja karyawan (Zayed et al., 2022), karena pada sistem remunerasi terdapat hubungan keadilan antara pengorbanan dengan upah yang diterima karyawan sebagai penentu kepuasan kerjanya (Aman-Ullah et al., 2023). Remunerasi menentukan sikap karyawan untuk melanjutkan kewargaannya pada organisasi (Silaban & Syah, 2018) dan keadilan yang dirasakan karyawan pada sistem remunerasi akan membentuk komitmen normatif sebagai kesetiaannya dalam melanjutkan kewargaannya (Prasetya & Syah, 2019), dan beberapa bentuk remunerasi yang diterima karyawan adalah finansial langsung, finansial tidak langsung dan non finansial (Dessler, 2017).

Komitmen normatif 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). 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 normatif pada karyawan (Na-Nan et al., 2020), bahkan jika sistem remunerasi dapat membentuk kepuasan kerja, maka komitmen normatif karyawan akan terbentuk lebih kuat (Prasetya & Syah, 2019), karena kepuasan kerja dilandasi oleh aspek gaji, promosi, supervisi, rekan sekerja dan pekerjaan itu sendiri (Kreitner & Kinicki, 2012).

Salah satu objek penelitian yang menarik untuk dikaji adalah RS Bhakti Mulia yang merupakan rumah sakit milik swasta kelas C. Berdasarkan hasil observasi ke bagian HRD pada tanggal 15 April 2024, diinformasikan data sekunder bahwa dari jumlah perawat rawat inap di tahun 2023 sebanyak 103 perawat rawat inap, terdapat 47 (46%) perawat rawat inap yang mengundurkan diri, adapun beberapa alasan menurut bagian HRD, perawat-perawat tersebut mengundurkan diri, dimana 10 (21%) perawat yang mengundurkan karena ditawarkan jenjang karier lebih terbuka di rumah sakit lain, 47 perawat (100%) mengundurkan diri karena diberikan penawaran gaji serta remunerasi lainnya yang lebih besar dan menarik, selain itu ada 17 (36%) perawat yang mengundurkan diri beralasan tidak mendapatkan bonus tahunan sesuai ekspektasi berdasarkan kontribusinya terhadap rumah sakit.

Untuk menggali permasalahan tersebut dilakukan survei pendahuluan terhadap 10 perawat pada tanggal 20 April 2024 dengan menanyakan “Bagaimana anda menilai sistem promosi dan sistem remunerasi rumah sakit ini, apakah anda merasa itu dilakukan secara adil dan objektif”? 10 perawat berpendapat “Kami menilai sistem promosi tidak didasarkan pada hasil penilaian kinerja yang objektif, karena yang diberikan promosi mengacu pada masa kerja dan kedekatan

dengan otoritas tertentu, sedangkan kami menilai ada beberapa perawat yang lebih junior dan bekerja lebih baik, bahkan selalu berhati-hati untuk menghindari kesalahan, tidak mendapatkan kesempatan promosi, sedangkan perawat-perawat senior yang sering mendapatkan komplain dari pasien terkait keramahannya dalam melayani pasien, dan sering lalai terhadap tugas dan tanggung jawabnya karena merasa senior, diberikan kesempatan promosi lebih cepat dibandingkan perawat junior yang lebih baik dalam bekerja.

Untuk pertanyaan lanjutan terkait dengan sistem remunerasi, 7 (70) memberikan keterangan “Untuk penetapan gaji kami menilai dilakukan berdasarkan masa kerja, tetapi itu kami maklumi, yang tidak dapat kami maklumi adalah sistem insentif pelayanan, kami merasa kecewa dengan insentif yang didapat pasca Pandemi Covid-19, seharusnya dengan seluruh pengorbanan dan risiko yang kami hadapi di masa tersebut, kami mendapatkan insentif pelayanan yang lebih besar dibanding masa normal, tetapi yang kami dapatkan sama saja seperti di masa normal” Pertanyaan selanjutnya ditanyakan “Apakah Anda melihat atau merasakan secara pribadi, saat perawat menunjukkan hasil kerja yang sesuai dengan harapan pimpinan atau manajemen, mendapatkan pujian atau penghargaan khusus”? Seluruhnya (100%) menjawab “Kami tidak pernah melihat dan merasakan hal tersebut”. Pernyataan lanjutan kemukakan “Terkait pernyataan tadi tentang perawat senior yang dinilai performanya kurang tetapi mendapatkan kesempatan promosi lebih awal, apa yang anda rasakan saat bekerja dengan mereka”? 5 (50%) perawat menjelaskan “Senioritas di kami cukup terasa, seperti halnya saat terjadi pergantian shift antar tim keperawatan, seharusnya pertukaran informasi dengan tim pengganti dilakukan secara bersamaan antar tim, tetapi mereka menyerahkan seluruh tanggung jawab tersebut kepada perawat junior, dan mereka lebih memilih untuk segera pulang selepas pergantian shift kerja”. Sedangkan 5 (50%) perawat lainnya

memberikan keterangan “Perawat senior sering mengabaikan tanggung jawab saat terjadi insiden keselamatan pasien, dan mereka melimpahkan tanggung jawab tersebut kepada perawat yang lebih junior, dan kepala ruangan pun hanya memberikan teguran kepada kami yang lebih junior bukan memberikan teguran secara keseluruhan terhadap tim kerja”.

Berdasarkan survei pendahuluan terkait kepuasan kerja dari 10 perawat ditemukan sebanyak 60% merasa gaji tidak sesuai dengan beban kerja. Sebanyak 65% perawat merasakan masalah terkait promosi tidak dilakukan sesuai prestasi dan masa kerja. Sebanyak 65% perawat merasa atasan kurang perhatian terhadap pengembangan karir dan kebutuhan pelatihan. Sebanyak 30% perawat merasa rekan kerjanya susah diajak kerja sama dan tidak bersedia membantu saat kesulitan. Sebanyak 35% perawat merasa pekerjaan saat ini tidak sesuai minat dan kondisi kesehatan.

Berdasarkan survei pendahuluan terkait penilaian kinerja dari 10 perawat ditemukan sebanyak 65% perawat merasa penilaian kinerja tidak ditentukan berdasarkan kualitas dan kuantitas kerja. Sebanyak 35% perawat merasa penilaian kinerja tidak sesuai dengan standar ketepatan waktu dan kompetensi. Sebanyak 45% perawat merasa penilaian kinerja tidak dilakukan secara objektif sesuai prestasi dan masa kerja. Sebanyak 45% perawat merasa penilaian kinerja tidak ditujukan untuk remunerasi dan pengembangan karir. Sebanyak 45% perawat merasa standar penilaian kinerja sulit dicapai dan tidak adil.

Berdasarkan survei pendahuluan terkait remunerasi dari 10 perawat ditemukan sebanyak 40% perawat merasa penetapan gaji tidak dilakukan secara adil. Sebanyak 35% perawat merasa asuransi tidak memenuhi kebutuhan dan uang pensiun tidak ditetapkan sesuai masa kerja. Sebanyak 50% perawat merasa fasilitas kerja kurang memenuhi kebutuhan dan kurangnya penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut,

dilakukan survei pendahuluan terhadap subjek yang sama dan di waktu yang sama, untuk menggali komitmen normatif mereka berdasarkan aspek kewajiban moral dan kewajiban terhutang, dengan kesimpulan hasil sebagai berikut; Terdapat 80% perawat bermasalah dengan aspek kewajiban moral, dimana mereka tidak setuju untuk mempertahankan kewargaannya jika dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja, status karyawan tetap, dan loyalitas. Terdapat 70% perawat bermasalah dengan aspek kewajiban terhutang, dimana mereka tidak setuju untuk mempertahankan kewargaannya jika dikaitkan dengan telah mendapatkan remunerasi yang adil, fasilitas lengkap, dan banyak mendapatkan keuntungan.

Hasil survei pendahuluan tentang kewajiban moral menunjukkan 70% perawat bermasalah untuk mempertahankan kewargaannya jika diikatkan dengan sistem remunerasi, kelengkapan fasilitas kerja dan keuntungan yang telah mereka dapatkan dari RS Bhakti Mulia, keadaan tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada sistem remunerasi yang diterapkan di RS Bhakti Mulia dan kepuasan kerja yang mereka rasakan selama bekerja di RS Bhakti Mulia.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat adanya masalah pada komitmen normatif mereka sebagai anggota dari RS Bhakti Mulia, dan mengacu pada keterangan-keterangan sebelumnya, hal tersebut disebabkan oleh masalah pada sistem penilaian kinerja dan sistem remunerasi yang dirasakan kurang adil, sehingga mereka kurang merasakan kepuasan atas sistem yang saat ini berjalan, dan peran sistem penilaian kinerja, remunerasi dan kepuasan kerja dalam membentuk komitmen normatif telah dibuktikan sebelumnya oleh penelitian-penelitian relevan, tetapi dari hasil penelitian relevan tersebut, belum ada yang menyatukan variabel sistem penilaian kinerja, remunerasi dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi komitmen normatif pada satu penelitian utuh, sehingga penelitian ini memiliki kebaharuan yang menyatukan variabel-variabel tersebut

pada satu penelitian utuh, sehingga menjadi landasan untuk menetapkan judul “Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Remunerasi Terhadap Komitmen Normatif dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Perawat Rawat Inap di RS Bhakti Mulia”.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas, maka berikut dirumuskan hipotesis penelitian sebagai asumsi awal atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan:

H1: Sistem penilaian kinerja dan remunerasi berpengaruh terhadap komitmen normatif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

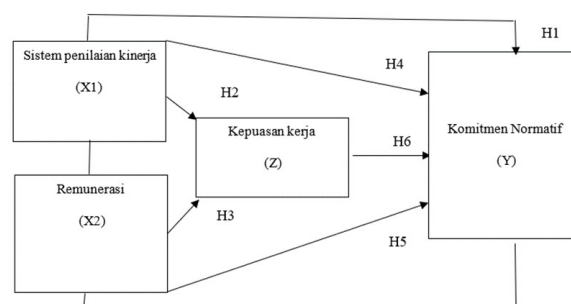
H2: Sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3: Remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H4: Sistem penilaian kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif.

H5: Remunerasi berpengaruh terhadap komitmen normatif.

H6: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif.



Gambar 1. Konstelasi Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain 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 remunerasi (X2) yang akan diukur pengaruhnya terhadap variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z) dan variabel terikat yaitu komitmen normatif (Y).

Partisipan dan Teknik Pengumpulan Data

Populasi pada penelitian ini adalah perawat rawat inap yang berjumlah 127. Teknik penentuan sampel dilakukan dengan teknik non-probability sampling dimana setiap populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin tingkat kesalahan 5% sehingga ditentukan jumlah sampel sebesar 97 responden. Adapun kriteria sampel harus memenuhi kriteria inklusi dan kriteria eksklusi. Kriteria Inklusi yaitu perawat yang berstatus karyawan tetap dan bersedia dijadikan responden. Kriteria eksklusi yaitu perawat golongan manajerial dan tidak memiliki waktu luang untuk mengisi kuesioner. Teknik pengumpulan data dengan cara membagikan kuesioner. Teknik ini adalah teknik mendapatkan jawaban responden atas setiap pertanyaan yang disusun sesuai variabel yang diteliti yang hasilnya merupakan sumber data kuantitatif untuk dilakukan penelitian sesuai rumusan dalam penelitian. Skor mutu menggunakan skala likert poin 1 – 4, yang terdiri dari skor 4 sangat setuju (SS). Skor 3 setuju (S), skor 21.

Tidak setuju (TS), skor 1 sangat tidak setuju (STS). Pada penelitian ini analisa statistik deskriptif digunakan analisa three box method. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS. Uji PLS atau Partial Least Square merupakan pendekatan persamaan struktural berbasis varian.

Instrumen

Sistem penilaian kerja diukur menggunakan teori Cascio (1998) dengan dimensi keandalan, relevansi, sensitivitas, kepraktisan dan dapat diterima melalui 10

butir pernyataan. Remunerasi diukur menggunakan teori Dessler (2017) dengan dimensi remunerasi finansial langsung, remunerasi finansial tidak langsung dan remunerasi non finansial sebanyak 6 butir pernyataan. Kepuasan kerja diukur menggunakan teori Kretner & Kitnicki (2012) dengan dimensi gaji, promosi, supervisi, rekan sekerja dan pekerjaan itu sendiri sebanyak 10 butir pernyataan. Komitmen normatif diukur menggunakan teori Meyer & Allen (1997) dengan dimensi kewajiban moral dan kewajiban terhutang sebanyak 6 butir pernyataan.

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 24,25 – 48,5 rendah (R), 48,6 – 72,75 (S) dan 72,76 – 97 tinggi (T). Uji hipotesis menggunakan PLS-SEM dengan bantuan program Smart-PLS yang terdiri dari (1) Uji outer model (a) Menilai faktor muatan dengan asumsi jika nilai faktor muatan > 0,70 dinyatakan valid (Hair et al., 2019). (b) Validitas konstruk yang mengacu pada nilai AVE jika > 0,50 maka dinyatakan valid (Hair et al., 2019). (c) Uji reliabilitas konstruk mengacu pada nilai cronbach's alpha dan CR jika > 0,70 dinyatakan reliabel (Hair et al., 2019). (d) Uji fit model struktural mengacu pada nilai SMRM jika < 0,1 maka model dinyatakan fit (Hair et al., 2019). (2) Uji inner model yang terdiri dari (a) 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), (2) Analisa koefisien pengaruh langsung dan juga interaksi. (c) Uji hipotesis dengan taraf signifikansi 5% sehingga jika nilai thitung > 1,96 hipotesis diterima (Hair et al., 2019).

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Hasil analisa dari 97 responden yang disurvei, pada kategori jenis kelamin terbanyak adalah wanita sebanyak 87 (90%) responden. Pada kategori usia terbanyak pada rentang >25 – 35 Tahun sebanyak 51 (53%) responden. Pada kategori pendidikan terakhir terbanyak dengan pendidikan akhir S1 sebanyak 63 (65%) responden, dan pada kategori masa kerja terbanyak pada rentang 1 - 5 Tahun sebanyak 60 (62%) responden.

Deskripsi Instrumen Penelitian

Tabel 1. Hasil Analisa Instrumen Penelitian

Variabel	Indeks			Perilaku
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Kepuasan Kerja			*	Bersedia
Penilaian Kinerja			*	Tanggungjawab
Remunerasi			*	Setia
Komitmen Normatif			*	Loyal

Dari hasil Rekapitulasi Three-box Method dapat diuraikan sebagai berikut: Secara keseluruhan variabel sistem penilaian kinerja masuk dalam kategori tinggi karena memiliki indeks rata-rata 75.63. Secara keseluruhan variabel remunerasi masuk dalam kategori tinggi karena memiliki indeks rata-rata 73.46. Secara keseluruhan variabel kepuasan kerja masuk dalam kategori tinggi karena memiliki indeks rata-rata 77.38. Secara keseluruhan variabel komitmen normatif masuk dalam kategori tinggi karena memiliki indeks rata-rata 76,98. Semua variabel dalam penelitian ini disimpulkan berada dalam kategori tinggi.

Uji Outer Model

Variabel sistem penilaian kinerja dan komitmen normatif, seluruh indikator memiliki muatan faktor > 0,70 sehingga

seluruh indikator disertakan pada penelitian lanjutan. Pada variabel remunerasi terdapat 1 indikator yang memiliki muatan faktor < 0,70 yaitu pada RM2, dan pada variabel kepuasan kerja terdapat 1 indikator yang memiliki muatan faktor < 0,70 yaitu pada KK1, sehingga indikator-indikator tersebut tidak disertakan pada penelitian lanjutan, karena tidak dapat mewakili variabel latennya

Uji Validitas dan Reliabilitas Kontruk

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Kontruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X1	0.952	0.959	0.702
X2	0.878	0.911	0.675
Z	0.894	0.919	0.654
Y	0.912	0.928	0.588

Seluruh nilai AVE bernilai > 0,50, sesuai dengan asumsi pengambilan keputusan, maka seluruh indikator di tiap-tiap variabel homogen dari masing-masing variabel penelitian. Diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dan nilai CR bernilai > 0,70 sehingga disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian reliabel dan indikator-indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik dalam membentuk sebuah variabel laten.

Uji Fit Model

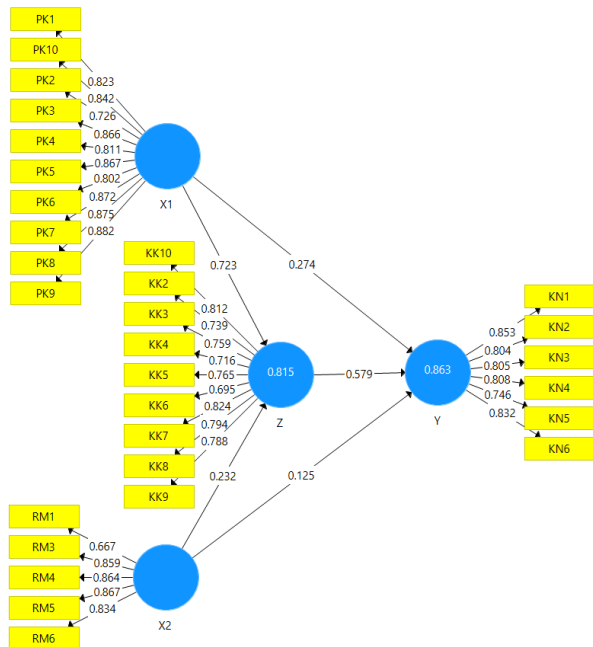
Tabel 3. Uji Fit Model

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0.072	0.072

Berdasarkan tabel di atas, nilai SRMR model saturated dan model estimasi menunjukkan nilai < 0,1 sehingga hasil tersebut menjelaskan bahwa model penelitian dapat dikatakan Fit untuk mengukur hubungan antara variabel laten dan variabel yang diamati. Sehingga disimpulkan bahwa

pemodelan empiris yang dibuat berdasarkan data observasi, sesuai dengan acuan dalam indeks tersebut, atau struktur menunjukkan model yang baik.

Analisa Inner Model



Gambar 2. Diagram Jalur Model Koefisien

Berdasarkan gambar tersebut menyimpulkan hasil analisa pengaruh langsung dan tidak langsung dan akan membentuk pengaruh total, dengan rangkuman sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Analisa Pengaruh Langsung

Struktur	Pengaruh	Koefisien	R Square
Struktur 1	X1→Z	0,723	0,815
	X2→Z	0,232	
Struktur 2	X1→Y	0,274	0,863
	X2→Y	0,125	
	Z→Y	0,579	

$$Z=0,723(X1)+0,232(X2) \quad (1)$$

dan nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai 0,815. Hasil tersebut menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja dan remunerasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sehingga jika sistem penilaian

kinerja dan remunerasi ditingkatkan sebanyak satu-satuan, maka kepuasan akan meningkat sebanyak 72,3% melalui sistem penilaian kinerja dan 23,2% melalui remunerasi, serta kedua variabel tersebut berkontribusi sebesar 81,5% dalam menciptakan kepuasan kerja.

Pada analisa sub struktur 2 menghasilkan fungsi persamaan pengaruh langsung dan koefisien determinasi menunjukkan nilai 0,863. Hasil tersebut menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja, remunerasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen normatif sehingga jika sistem penilaian kinerja, remunerasi dan kepuasan kerja ditingkatkan sebanyak satu-satuan, maka komitmen normatif akan meningkat sebanyak 27,4% melalui sistem penilaian kinerja, 12,5% melalui remunerasi, dan 57,9% melalui kepuasan kerja, serta ketiga variabel tersebut berkontribusi sebesar 86,3% dalam menciptakan komitmen normatif

$$Y=0,274(X1)+0,125(X2)+0,579(Z) \quad (2)$$

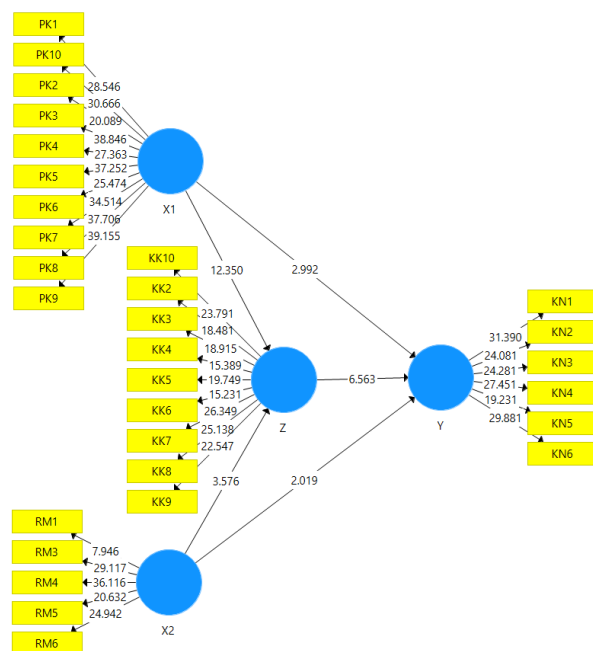
Tabel 5. Pengaruh Tidak Langsung dan Total

Pengaruh	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X1→Z→Y	0,419	0,693
X2→Z→Y	0,135	0,259

Pada analisa pengaruh tidak langsung, ditemukan persamaan jalur $0,419(X1)+0,135(X2)$ persamaan tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja mengintervensi secara positif hubungan sistem penilaian kinerja sebesar 41,9% dan remunerasi sebesar 13,5% terhadap komitmen normatif. Hasil analisa pengaruh total ditemukan persamaan jalur $0,693(X1)+0,259(X2)$ yang berarti jika adanya kepuasan kerja, maka sistem penilaian kinerja dan remunerasi akan lebih tinggi meningkatkan komitmen normatif dibandingkan tanpa adanya peran intervensi dari kepuasan kerja, dimana komitmen normatif akan meningkat sebesar 69,3% melalui sistem penilaian kinerja, dan 25,9% melalui remunerasi. Hasil tersebut

menjelaskan bahwa dengan adanya kepuasan kerja, maka sistem penilaian kinerja dan remunerasi akan lebih besar pengaruhnya dalam meningkatkan komitmen normatif, karena pengaruh total yang dihasilkan sistem penilaian kinerja sebesar 69,3% > pengaruh langsung sebesar 27,4% dan pengaruh total yang dihasilkan remunerasi 25,9% > pengaruh langsung 12,5%.

Uji Hipotesis



Gambar 3. Diagram Jalur Uji Signifikansi

Tabel 6. Rangkuman Uji Hipotesis

Pengaruh Tidak Langsung	T Value	Kesimpulan
Sistem penilaian kinerja → Kepuasan kerja → Komitmen normatif	9,686	H1 Diterima
Remunerasi → Kepuasan kerja → Komitmen normatif	3,171	
Pengaruh Langsung	T Value	Kesimpulan
Sistem penilaian kinerja → Kepuasan kerja	12,350	H2 Diterima
Remunerasi → Kepuasan kerja	3,576	H3 Diterima
Sistem penilaian kinerja → Komitmen normatif	2,992	H4 Diterima
Remunerasi → Komitmen normatif	2,019	H5 Diterima
Kepuasan kerja →	6,563	H6 Diterima

Komitmen normatif

Pada pengaruh sistem penilaian kinerja dan remunerasi terhadap komitmen normatif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, menunjukkan perbandingan T Value 9,686 > 1,98 dan 3,171 > 1,98 yang berarti bahwa sistem penilaian kinerja dan remunerasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga masuk kategori penerimaan H1. Pada pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan perbandingan T Value 12,350 > 1,98 yang berarti sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga masuk kategori penerimaan H2. Pada pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja, menunjukkan perbandingan T Value 3,576 > 1,98 yang berarti remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga masuk kategori penerimaan H3. Pada pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap komitmen normatif menunjukkan perbandingan T Value 2,992 > 1,98 yang berarti sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif, sehingga masuk kategori penerimaan H4. Pada pengaruh remunerasi terhadap komitmen normatif menunjukkan perbandingan T Value 2,019 > 1,98 yang berarti remunerasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif, sehingga masuk kategori penerimaan H5. Pada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen normatif menunjukkan perbandingan T Value 6,563 > 1,98 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif, sehingga masuk kategori penerimaan H6.

PEMBAHASAN

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Remunerasi Terhadap Komitmen Normatif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil analisa menyimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja dan remunerasi

berpengaruh terhadap komitmen normatif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja, maka sistem penilaian kinerja dan remunerasi dapat lebih tinggi dalam meningkatkan komitmen normatif perawat. Keadaan ini menunjukkan bahwa perawat rela berkorban demi pencapaian tujuan organisasi, sehingga rasa tanggung jawab dan kesetiaan perawat terhadap pencapaian tujuan organisasi, mengarahkannya untuk loyal dalam membantu pencapaian tujuan organisasi.

Selaras dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, akan mendorong sistem penilaian kinerja yang dilakukan organisasi membentuk komitmen normatif pada karyawan (Na-Nan et al., 2020), bahkan jika sistem remunerasi dapat membentuk kepuasan kerja, maka komitmen normatif karyawan akan terbentuk lebih kuat (Prasetya & Syah, 2019).

Hasil analisa three box method menunjukkan sikap perawat yang merasa pekerjaan saat ini sesuai kondisi kesehatan, dan pekerjaan saat ini sesuai dengan minat mereka, maka pandangan mereka tentang penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan kualitas kerja, dan anggapan tentang asuransi yang didapatkan mereka sesuai dengan kebutuhan, membuat mereka merasakan kewajiban terhutang dan akan tetap bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan remunerasi yang adil, dan karena telah banyak mendapatkan keuntungan. Tetapi permasalahan ada pada aspek gaji, dimana perawat merasa sistem penggajian kurang sesuai dengan beban kerja, sehingga diprediksi hal tersebut akan berimbas menurunkan keadilan sistem penilaian kinerja dan remunerasi yang dirasakan perawat dalam meningkatkan komitmen normatif mereka untuk tetap loyal membantu pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisa menyimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dengan upaya meningkatkan objektivitas dan keadilan pada sistem penilaian kinerja, maka kepuasan kerja perawat dapat meningkat. Keadaan ini menunjukkan perilaku perawat yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga mereka rela berkorban demi membantu pencapaian tujuan organisasi.

Selaras dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa 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).

Hasil analisa three box method menunjukkan bahwa perawat merasa penilaian kinerja dilakukan berdasarkan kualitas kerja, dan menurut mereka penilaian kinerja dilakukan berdasarkan kuantitas kerja, sehingga membuat mereka rela berkorban karena menilai pekerjaan saat ini sesuai kondisi kesehatan, dan sesuai dengan minat. Tetapi mengacu pada hasil analisa three box method, terlihat ada kelemahan pada aspek sensitivitas, dimana perawat merasa penilaian kinerja dilakukan kurang objektif, dan tidak sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja, sehingga mereka merasa sistem penggajian saat ini tidak sesuai dengan beban kerja.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisa menyimpulkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dengan upaya meningkatkan keadilan pada sistem remunerasi, maka kepuasan kerja perawat dapat meningkat. Keadaan ini menunjukkan perawat yang setia terhadap tujuan organisasi, sehingga mereka rela berkorban untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Terlihat bahwa perawat merasakan keadilan pada sistem asuransi yang sesuai dengan kebutuhan, dan uang pensiun ditetapkan sesuai masa kerja,

sehingga membuat mereka puas dengan menunjukkan sikap rela berkorban dan merasa pekerjaan saat ini sesuai kondisi kesehatan, dan sesuai dengan minat.

Selaras dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa sistem remunerasi menjadi penentu kepuasan kerja karyawan (Zayed et al., 2022), karena pada sistem remunerasi terdapat hubungan keadilan antara pengorbanan dengan upah yang diterima karyawan sebagai penentu kepuasannya (Aman-Ullah et al., 2023).

Hasil analisa three box method menunjukkan masalah pada aspek remunerasi non finansial, dimana perawat merasa fasilitas kerja yang didapatkan tidak sesuai dengan kebutuhan, dan merasa organisasi kurang peduli dalam memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi, sehingga mereka menjadi sebuah permasalahan dengan menganggap sistem penggajian saat ini kurang sesuai dengan beban kerja.

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen Normatif

Hasil analisa menyimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap komitmen normatif, sehingga dengan upaya meningkatkan objektivitas dan keadilan pada sistem penilaian kinerja, maka komitmen perawat untuk loyal membantu pencapaian tujuan organisasi meningkat. Keadaan ini menunjukkan perilaku perawat yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga mereka loyal dalam membantu pencapaian tujuan organisasi.

Selaras dengan penelitian yang menyimpulkan keadilan pada sistem penilaian kinerja karyawan membentuk komitmen normatif yang menggambarkan kesetiaan 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 normatif (Sepahvand et al., 2020).

Hasil analisa three box method menunjukkan perawat merasa penilaian

kinerja dilakukan berdasarkan kualitas kerja, dan penilaian kinerja dilakukan berdasarkan kuantitas kerja, sehingga membuat perawat akan tetap bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan remunerasi yang adil, akan tetap bertahan karena mendapatkan fasilitas lengkap dan akan tetap bertahan karena telah banyak mendapatkan keuntungan, tetapi menunjukkan kelemahan pada aspek sensitivitas, dimana perawat merasa sistem penilaian kinerja kurang objektif karena tidak sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja, sehingga membuat perawat berpikir ulang untuk tetap bertahan di rumah sakit ini karena tidak mendapatkan penilaian kinerja yang adil.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Komitmen Normatif

Hasil analisa menyimpulkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap komitmen normatif, sehingga dengan upaya meningkatkan keadilan pada sistem remunerasi, maka komitmen normatif perawat untuk loyal terhadap pencapaian tujuan organisasi meningkat. Keadaan ini menunjukkan perilaku perawat yang setia terhadap tujuan organisasi, sehingga mereka loyal dalam membantu pencapaian tujuan organisasi.

Selaras dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa remunerasi menentukan sikap karyawan untuk melanjutkan kewargaannya pada organisasi (Silaban & Syah, 2018) dan keadilan yang dirasakan karyawan pada sistem remunerasi akan membentuk komitmen normatif sebagai kesetiaannya dalam melanjutkan kewargaannya (Prasetya & Syah, 2019).

Hasil analisa three box method menunjukkan bahwa perawat merasa asuransi yang didapatkan sesuai dengan kebutuhan, dan merasa uang pensiun ditetapkan sesuai masa kerja, sehingga membuat mereka akan tetap bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan remunerasi yang adil. Tetapi analisa three box method menunjukkan kelemahan pada aspek remunerasi non

finansial, dimana perawat merasa fasilitas kerja yang didapatkan tidak sesuai dengan kebutuhan, dan merasa kurangnya kepedulian manajemen dalam memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi, sehingga mereka berpikir ulang untuk tetap bertahan di rumah sakit ini walaupun telah diangkat karyawan tetap.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Normatif

Hasil analisa menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif, sehingga dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja perawat atas seluruh aspek kerjanya, maka komitmen normatif perawat untuk loyal terhadap pencapaian tujuan organisasi meningkat. Keadaan ini menunjukkan perilaku perawat yang rela berkorban demi tujuan organisasi, sehingga mereka loyal dalam membantu pencapaian tujuan organisasi.

Selaras dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa 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).

Hasil analisa three box method menunjukkan perawat merasa pekerjaan saat ini sesuai kondisi kesehatan, dan pekerjaan saat ini sesuai dengan minat, sehingga membuat mereka akan tetap bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan remunerasi yang adil, akan tetap bertahan di rumah sakit ini karena mendapatkan fasilitas lengkap, dan akan tetap bertahan di rumah sakit ini karena telah banyak mendapatkan keuntungan, tetapi menunjukkan kelemahan pada aspek gaji, dimana perawat merasa sistem penggajian tidak sesuai dengan beban kerja, sehingga membuat perawat berpikir ulang untuk tetap bertahan di rumah sakit walaupun hanya sebagai bentuk loyalitas

KESIMPULAN

Sistem penilaian kinerja dan remunerasi berpengaruh positif terhadap komitmen normatif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga untuk meningkatkan komitmen normatif dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja perawat atas semua aspek kerjanya, sehingga objektivitas sistem penilaian kinerja dan keadilan remunerasi yang dirasakan perawat dapat meningkatkan komitmen normatif perawat dibandingkan tanpa terciptanya kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja pada perawat dapat dilakukan dengan meningkatkan objektivitas penilaian kinerja. Remunerasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan keadilan pada sistem remunerasi. Sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap komitmen normatif, sehingga untuk meningkatkan komitmen normatif pada perawat dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan objektivitas pada sistem penilaian kinerja. Remunerasi berpengaruh positif terhadap komitmen normatif, sehingga untuk meningkatkan komitmen normatif pada perawat dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan keadilan pada sistem remunerasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen normatif, sehingga untuk meningkatkan komitmen normatif pada perawat dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja atas semua aspek kerjanya.

Sensitivitas merupakan dimensi terlemah pada variabel sistem penilaian kinerja, sehingga perlu dilakukan review pada sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih sensitive, dengan menginformasikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara objektif sesuai dengan prestasi dan masa kerja serta Key Performance Indikator yang di evaluasi secara kuantitatif dan berkala per minggu, per

bulan dan per semester. Remunerasi non finansial merupakan dimensi terlemah pada variabel remunerasi, sehingga perlu dilakukan perbaikan pada sistem fasilitas dan suasana bekerja yang nyaman di Rumah Sakit Bhakti Mulia agar perawat merasa fasilitas kerja didapatkan sesuai dengan kebutuhan. Gaji merupakan dimensi terlemah pada variabel kepuasan kerja, sehingga perlu dilakukan perbaikan pada sistem kompensasi dengan menetapkan standar gaji yang disesuaikan dengan beban kerja perawat pada masing-masing unit di Rumah Sakit Bhakti Mulia dan sesuai dengan ketentuan undang-undang yang berlaku. Kewajiban moral merupakan aspek terlemah pada variabel komitmen normatif, sehingga perlu dilakukan perbaikan pada sistem employee engagement agar perawat tetap bertahan di Rumah Sakit Bhakti Mulia karena mendapatkan pengembangan karir dan pelatihan eksternal yang memadai.

Manajemen menetapkan standar khusus penilaian kinerja dan dilakukan secara objektif agar menjadi tolak ukur dalam pengembangan karir dan reward bagi karyawan yang berprestasi. Manajemen memberikan fasilitas kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan perawat di masing-masing unit seperti fleksibilitas jam kerja, ruang istirahat yang memadai dan penyediaan kantin karyawan agar perawat dapat berkerja dengan lebih semangat dan nyaman. Manajemen memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja perawat rawat inap di RS Bhakti Mulia tanpa membedakan perawat senior dan perawat junior agar semua perawat merasa hak nya terpenuhi dengan baik dan tidak menimbulkan gap senioritas. Manajemen memberikan fasilitas lengkap dan penghargaan kepada perawat rawat inap di RS Bhakti Mulia seperti kesempatan umroh dan vacation keluar negeri sebagai bentuk pencapaian bekerja agar perawat bertahan sebagai bentuk loyalitas.

SARAN

Disarankan untuk penelitian selanjutnya melakukan perbandingan antar unit kerja, sehingga dapat menghasikan strategi yang tepat untuk menentukan perlakuan khusus bagi masing-masing unit kerja dalam membangun komitmennya terhadap organisasi. Disarankan untuk penelitian selanjutnya melakukan penelitian secara mendalam dengan melakukan focus group discussion sehingga dapat mendengarkan secara spesifik keluhan-keluhan yang berbeda pada masing-masing individu dan masing-masing unit kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- 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>
- 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. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- 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.iendeen.2019.05.001>
- Flippo, E. B. (1984). *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>
- Gibson, J. L. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- 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>
- 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>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2018). *Human Resource Management*. Pearson.
- 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>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
- 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>
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill.
- 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>