

KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, KOMITMEN KARYAWAN & KUALITAS PELAYANAN DI LINGKUNGAN PDAM KABUPATEN CIANJUR

Arie Soleh Permana^a

^aProdi Manajemen FE-Universitas Islam Nusantara, Jl Soekarno-Hatta 530 Bandung
e-mail: arsol375@gmail.com

Abstract

This study applied the theoretical framework to examine how the mediating role of organizational commitment in the relationship between work motivation, job satisfaction and service quality in non-profit sport organizations. A sample of 50 employee was randomly taken from 192 employee of PDAM Cianjur's District. The path analysis was used to analyse the hypothesised relationships. The result revealed that job satisfaction and work motivation affects positively on organizational commitment. A significant mediation effect of organizational commitment was found on the relationship between work motivation and service quality.

Keywords: organizational commitment, work motivation, job satisfaction, service quality

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Bagi organisasi pemerintahan, termasuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Cianjur, maka peningkatan kualitas pelayanan merupakan salah satu dimensi strategis dalam menilai keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai pelayan publik. Pada organisasi publik seperti PDAM Kabupaten Cianjur, peningkatan produktivitas kerja pegawainya sangat penting untuk membangun pelayanan yang prima kepada masyarakat/pelanggannya, sehingga pada gilirannya akan berdampak kepada peningkatan kepuasan masyarakat pelanggannya, dan akhirnya akan semakin meningkatkan legitimasi atau dukungan publik terhadap setiap kebijakan-kebijakan yang diambil.

Layanan publik adalah semua kegiatan yang dilaksanakan oleh institusi pemerintah

dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Salah satu pelayanan publik yang penting mendapat perhatian dan merupakan kebutuhan pokok adalah pelayanan dalam penyediaan air minum/air bersih bagi masyarakat. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah daerah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan, termasuk dalam hal pelayanan penyediaan air minum/air bersih.

Saat ini masih banyak PDAM yang dinilai belum berhasil dalam menghasilkan pelayanan yang berkualitas, dan bahkan masih banyak ditemukan penyimpangan-penyimpangan. Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan publik, diduga diantaranya adalah karena rendahnya komitmen pegawainya. Secara umum komitmen adalah kondisi

psikologis dimana karyawan merasa terikat dengan tujuan dan nilai institusinya, merasa bagian dari organisasinya dan berusaha keras untuk dan atas nama organisasi (Armstrong, 2007). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sangat terikat dengan institusinya, dan sebaliknya karyawan yang rendah komitmennya akan bersikap tidak peduli. Kualitas pelayanan tidak mungkin tumbuh tanpa adanya komitmen dan motivasi kerja pegawainya.

Selain oleh faktor motivasi, komitmen karyawan juga erat kaitannya dengan tingkat kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja secara umum dapat ditafsirkan sebagai derajat yang menunjukkan seberapa besar respon emosional positif seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah reaksi emosional yang kompleks terhadap pekerjaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan komitmen karyawannya (Bass & Riggio, 2006). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan emosi positif secara terus menerus dan meningkatnya perilaku extra-role (Giley et al., 2009).

Tetapi apakah peningkatan kemudian peningkatan kepuasan kerja, motivasi dan komitmen akan otomatis diikuti oleh peningkatan kualitas pelayanan PDAM Kabupaten Cianjur? Jawabannya tentu saja belum tentu, karena banyak factor lain yang turut mempengaruhi variable kualitas pelayanan. Bagaimana hubungan antara kepuasan kerja, motivasi dan komitmen dengan kualitas pelayanan, telah banyak dibahas dalam beberapa teori dan penelitian empiris. Namun sepanjang pengetahuan penulis, hal itu belum pernah dilakukan di PDAM Kabupaten

Cianjur. Oleh sebab itu, penelitian tentang kepuasan kerja, motivasi dan komitmen, dan kualitas pelayanan ini menjadi penting untuk dilakukan.

Masalah, Tujuan & Manfaat Penelitian

Penelitian ini berangkat dari fenomena apakah kepuasan kerja, motivasi, komitmen pegawai, dan kualitas pelayanan PDAM Kabupaten Cianjur telah sesuai dengan yang diharapkan atau belum? Penelitian ini ditujukan untuk memetakan dan mendeskripsikan factor kepuasan kerja, motivasi, komitmen pegawai, serta kontribusinya terhadap kualitas pelayanan PDAM Kabupaten Cianjur.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan dalam bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, khususnya yang terkait dengan factor kepuasan kerja, motivasi, komitmen pegawai. Bagi PDAM Kabupaten Cianjur, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan rujukan alternatif untuk meningkatkan kualitas pelayanannya melalui pengembangan aspek sumberdaya manusianya.

Kerangka Pemikiran

Selain faktor kepuasan kerja, rendahnya kualitas pelayanan publik juga banyak dikaitkan dengan motivasi kerja. Motivasi kerja akan meningkatkan *hasil/produktivitas kerja* dan juga proses kerja, dan pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelayanan. Hampir sebagian besar pakar dan hasil penelitian sepakat bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi dengan produktivitas seorang karyawan dan berikutnya dengan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hasil studi Sutermeister

(1996) misalnya, berhasil mengidentifikasi 32 faktor yang langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi produktivitas, dan salah satunya adalah *motivasi pegawai*.

Secara kualitas, pelayanan karyawan PDAM PDAM Kabupaten Cianjur juga ditentukan oleh komitmen karyawannya, yaitu kondisi psikologis di mana karyawan merasa terikat dengan organisasinya, dengan profesinya, dengan lingkungannya, dan sebagainya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sangat terikat dengan organisasinya. Sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen rendah akan mudah mengambil keputusan untuk meninggalkan organisasinya yang selama ini merupakan tempat pengabdianya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan yang terbaik dan menghasilkan produktivitas tinggi karena ia merasa telah dibesarkan oleh organisasinya. Dengan demikian paparan teoritis di atas menjelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai dan motivasi akan membangun komitmen dan akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan karyawannya.

TELAAH LITERATUR

Kepuasan Kerja

Ketidak-puasan kerja aparatur banyak disebut-sebut sebagai penyebab rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia saat ini. Hal ini mudah dimengerti karena pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya apabila dalam bekerjanya menyenangkan dan memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan harapannya. Igalens & Roussel (1999) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau

dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan perasaan dan reaksi pekerja terhadap pekerjaannya (Dole & Schroeder, 2001). Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 1990). Sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983), kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan positif hasil penilaian pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Jadi makin positif sikap kerja, makin tinggi pula kepuasan kerja, dan akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seorang pegawai dengan apa yang benar-benar diterimanya, sehingga kepuasan kerja berbeda untuk setiap pegawai/individu. Hal ini disebabkan setiap individu memiliki perbedaan yang nilai, sikap, perilaku maupun motivasinya untuk bekerja. Kepuasan kerja cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karena menurut kepuasan kerja cenderung berpusat pada kinerja, dampak kepuasan kerja kepada produktivitas, kemangkiran dan keluar masuknya pegawai. Kepuasan berkorelasi secara negative dengan kemangkiran (Robbins, 2003). Gibson, Ivancevich, Donnelly (1994) mengelompokkan kepuasan kerja ke dalam 5 dimensi, yaitu: kepuasan terhadap kondisi pekerjaan, gaji, kesempatan promosi dan rekan kerja.

Salah satu teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah teori dua factor dari Herzberg (Wexley & Yuki, 2002), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua factor, factor ekstrinsik (hygiene factor) dan factor intrinsik (motivator factor). Faktor ekstrinsik adalah aspek-aspek pekerjaan yang

apabila tidak diperoleh dari suatu pekerjaan, maka akan menimbulkan rasa ketidakpuasan sehingga menghasilkan prestasi kerja yang menurun. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan ini adalah: status, hubungan antar pribadi, penyalahgunaan, kebutuhan dan administrasi, keamanan kerja, kondisi kerja dan balas jasa. Faktor intrinsik adalah aspek-aspek yang mendorong terwujudnya suatu keputusan kerja sehingga menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Faktor-faktor ini adalah: prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan karier, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang.

Komitmen terhadap organisasi

Secara umum komitmen adalah kondisi psikologis karyawan yang merasa terikat dengan institusinya, dengan profesinya, dengan lingkungannya, dan sebagainya. Komitmen juga sering disetarakan dengan loyalitas (Newstrom & Davis, 2002), yang menunjukkan derajat kesetiaan karyawan dalam mengidentifikasi dirinya terhadap institusinya dan ingin untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif dalam institusinya tersebut. Salah satu konsep komitmen adalah tentang komitmen organisasional yang diajukan oleh Allen & Mayer (1997) mengelompokkannya dalam tiga komponen yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Jaros, 2007). Secara umum komitmen afektif merupakan ikatan emosional yang melekat pada anggota organisasi untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Komitmen normative merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada

organisasi, dan komitmen *continuance* merupakan persepsi anggota tentang keuntungan dan kerugian jika ia bergabung dalam sebuah organisasi.

Karyawan dengan komitmen afektif tinggi memilih profesi tertentu karena keinginannya yang kuat untuk menjadi menjadi seorang profesional. *Affective commitment* memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi (Woods et al., 2012). Individu dengan *affective commitment* tinggi akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah (Lores et al., 2016). Sementara itu karyawan dengan komitmen *continuance* tinggi memilih menjadi karyawan karena pertimbangan bahwa tempat kerjanya akan dapat memenuhi kebutuhannya. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normative tinggi akan melaksanakan tugasnya karena pertimbangan kewajiban atau tugas. Komitmen afektif akan cenderung mengerahkan usaha karyawan atas nama institusinya karena ia memiliki keinginan untuk mempertahankan tugasnya dibandingkan dengan sebuah kewajiban (normative) atau kebutuhan (*continuance*).

Dari beberapa hasil penelitian mengenai antecedent *affective commitment*, setidaknya terungkap tiga kategori besar yang harus diperhitungkan, yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik individu, dan pengalaman kerja. Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi (Bateman & Strasser, 1984), kebijakan organisasi yang adil, dan cara mengkomunikasikan kebijakan organisasi kepada

individu (Allen & Meyer, 1990). Dalam kaitannya dengan karakteristik individu, beberapa penelitian mengungkapkan bahwa gender mempengaruhi *affective commitment* (Siloan, 2017) namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Zhang & Bloemer, 2011). Selain itu usia juga mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri (Pittinsky & Shih, 2005), kemudian *organizational tenure* (English et al., 2010), status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Meyer & Allen, 1997). Berikutnya *job scope* diduga banyak mempengaruhi *affective commitment* yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Sieger et al., 2011)

Kemudian *continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasinya (Meyer et al., 2002). Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi karyawan di tempat kerjanya karena berdasarkan kebutuhannya. Komitmen kontinuan adalah murni didasarkan pada pendekatan biaya-manfaat atau untung-rugi. Sedangkan *normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberikan yang terbaik untuk instutusnya karena ia merasa telah *dibesarkan* (McCormick & Donohue, 2016).

Motivasi

Menurut sebuah penelitian yang dilaporkan Doughtrey & Ricks (1989), porsi waktu terbesar yang digunakan oleh seorang manajer adalah kegiatan untuk memimpin atau memotivasi, yaitu mencapai sekira 36 % dari keseluruhan waktu kerjanya. Hasil studi Sutermeister (1996) misalnya, berhasil mengidentifikasi 32 faktor yang langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi produktivitas, dan salah satunya adalah *motivasi pegawai*. Temuan yang hampir sama juga diajukan oleh Richard E. Kopelman (1986) yang menegaskan terdapat 4 kelompok factor yang mempengaruhi produktivitas kerja sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi, diantaranya adalah karakteristik individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, *motivasi*, keyakinan, nilai dan sikap. Pendapat ini didukung oleh keyakinan bahwa tinggi rendahnya produktivitas kerja individu anggota organisasi ditentukan oleh motivasi dan kemampuan (Barkema & Gomez-Mejia, 1998).

Terdapat beberapa teori motivasi yang populer dan banyak dijadikan rujukan penelitian, diantaranya adalah yang diajukan oleh Abraham Maslow (*Theory of Hierarchy Needs*), Fred Herzberg (*Herzberg's two-factor theory*), David McLelland dan Douglas McGregor (Tyson, 2006). Maslow menyatakan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Hiarki kebutuhan itu adalah: kebutuhan fisiologis dasar

(*safety & security needs*), kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan atau prestise dan kebutuhan aktualisasi diri.

Berikutnya *Herzberg's two-factor theory* menyatakan bahwa karyawan yang merasa senang terhadap pekerjaannya dan yang tidak merasa senang, masing-masing memiliki alasan yang berbeda. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja inilah yang dikenal dengan motivator *atau satisfiers*, dan yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja adalah faktor hygiene *atau dissatisfiers*. Faktor Higienis adalah faktor yang harus ada, tetapi *keberadaannya* tidak memberikan dampak apapun, namun apabila *ketidakadaanya* akan menyebabkan ketidakpuasan. Sedangkan motivator adalah faktor-faktor yang *ketidakadaanya* tidak memberikan efek apapun, tetapi *keberadaannya* akan menumbuhkan motivasi. Termasuk dalam faktor motivator adalah: prestasi, pengakuan dan perkembangan, dan yang termasuk dalam factor higienis misalnya: gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan bawahan/atasan. Oleh karena itu, agar kepuasan bisa muncul dan ketidakpuasan bisa dihilangkan, maka *dissatisfiers* dan *satisfiers* harus dijaga dan ditingkatkan *keberadaannya* bersama-sama (Steers & Black, 1994).

Kemudian McGregor's Theory X & Theory Y diawali dengan asumsi bahwa dalam diri orang terdapat sikap tidak suka dengan pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu diawasi agar mau bekerja secara efektif (*Teori X*). Sebaliknya *Teori Y* mengasumsikan bahwa pada dasarnya dalam diri orang terdapat sikap suka terhadap pekerjaan, sehingga tugas manajer hanyalah memberikan iklim kerja yang partisipasif. Namun pada akhirnya McGregor

lebih yakin bahwa Teori Y lebih sah daripada Teori X, sehingga oleh karenanya ia berpendapat bahwa *partisipasi dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menuntut tanggung jawab dan yang menantang, serta hubungan yang baik antar bawahan-atasan* akan mendorong motivasi tinggi.

Sedangkan menurut McLelland (*McLelland's power affiliation achievement model*), kebutuhan manusia itu hanya tiga, yaitu: kebutuhan untuk: (1) berprestasi (*Need for Achievement-nAch*) yakni dorongan untuk berperilaku unggul, berprestasi sesuai standar, dan berusaha keras untuk berhasil; (2) kekuasaan (*Need for Power-nPow*), yakni kebutuhan untuk membuat atau memaksa orang lain berperilaku sesuai keinginannya; dan (3) berafiliasi (*Need for Affiliation-nAff*), yakni keinginan untuk menjalin hubungan antar-pribadi yang erat dan bersahabat. Dari hasil penelitiannya McClelland ini kemudian menghasilkan profil orang-orang yang memiliki kebutuhan berprestasi (*nAch*) tinggi, yaitu: berjuang meraih prestasi pribadi daripada fasilitas jabatan dan imbalan, menghindari tugas yang terlalu mudah dan terlalu sulit.

Kualitas pelayanan

Secara umum, pelayanan merupakan usaha dan proses pemenuhan kebutuhan melalui orang lain secara langsung. Kotler dan Armstrong (2015) berpendapat bahwa jasa atau pelayanan merupakan aktivitas atau manfaat yang dapat diberikan untuk orang lain, dan bersifat tidak berwujud dan bukan kepemilikan sesuatu. Untuk memahami kualitas pelayanan, Garvin dalam Tjiptono (2002) menjelaskan 5 perspektif yang dapat digunakan untuk memahami kualitas, yaitu,

transcendental approach, product – based approach, user-based approach, manufacturing – based approach, dan value – based approach, yang memandang kualitas sebagai *affordable excellence*. Sementara itu, Lovelock (2007) mengemukakan 5 prinsip yang harus diperhatikan bagi pelayan publik, agar kualitas layanan dapat dicapai antara lain meliputi: *tangible*, seperti kemampuan fisik, peralatan, personil dan komunikasi material; *reliable*, kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki keajegan; *responsiveness*, yakni rasa tanggungjawab terhadap mutu pelayanan; *assurance*, sebagai akibat pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai; dan *empathy*, yaitu perhatian pada pelanggan.

Kualitas pelayanan selain dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dalam bentuk nyata yaitu penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik harus dapat diandalkan, juga dapat dilihat dari servis yang dapat diandalkan, respon kepada pelanggan, serta memberikan perhatian yang bersifat individu kepada pelanggan dan berupaya untuk memahami keinginan pelanggan, dan kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya. Menurut Zeithaml et al. (2018) kualitas pelayanan merupakan tingkat ketidaksesuaian antara harapan atau keinginan pelanggan dengan tingkat persepsi mereka. Kemudian Menurut Shiffman et al. (2012) kualitas pelayanan dapat diukur oleh kesenjangan yang terjadi antara harapan pelanggan sebelum menggunakan barang atau jasa dengan harapan pelanggan setelah menggunakan suatu barang atau jasa.

Dari beberapa pendapat tersebut nampak bahwa upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian merupakan pengertian dari kualitas pelayanan. Adapun dalam konteks PDAM sebagai perusahaan daerah pelayan publik, Thoha (1998) berpendapat bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, organisasi publik (birokrasi publik) harus mengubah posisi dan peran (revitalisasi) dalam memberikan layanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel, kolaboratis dan dialogis, dan dari cara-cara yang sloganis menuju ke cara-cara kerja yang realistis pragmatis.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Sesuai dengan obyek penelitiannya, penelitian ini tergolong kepada non eksperimental dan menggunakan *survey explanatory*. Dikatakan sebagai metode non eksperimental karena baik variable eksogen maupun endogen tidak berada di bawah pengendalian langsung peneliti. Menurut Singarimbun (1999) ditujukan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi dengan cara meneliti hubungan antar variable yang diteliti. Dalam kaitan ini Nazir (2001) menjelaskan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistimatis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta *hubungan* antar fenomena yang diselidiki. Dalam hal ini adalah hubungan antara variable atau fenomena kepuasan kerja, motivasi, komitmen dan kualitas pelayanan

Berdasarkan beberapa pengertian penelitian di atas, maka penulis memandang tepat bahwa metode survey explanatory tersebut digunakan dalam penelitian ini karena sesuai dengan tujuannya, yaitu untuk memperoleh gambaran tentang hubungan antara kepuasan kerja pegawai dan motivasi kerja dengan komitmen dan kualitas pelayanan.

Penelitian ini melibatkan 4 variabel, yaitu *kepuasan kerja*, *motivasi*, *komitmen*, dan *kualitas pelayanan*. Variabel kepuasan dikembangkan berdasarkan konsep yang diajukan oleh Igalens & Roussel (1999) yaitu keadaan emosi yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja.

Dimensi dan indikatornya dikembangkan dari *Grau job satisfaction scale* (Grau, et al., 1991), yang meliputi: dimensi *intrinsic job satisfaction* (berhubungan dengan pekerjaannya itu sendiri) dan dimensi *job benefit* (berhubungan dengan manfaat yang diperoleh langsung atau tidak langsung dari pekerjaan itu).

Tabel 1

Dimensi dan Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator
Job benefit	1. Pendapatan yang diperoleh
	2. Kejelasan peluang karir
	3. Perasaan aman dalam bekerja
Intrinsic job satisfaction	1. Suasana kerja
	2. Kebijakan organisasi yang kondusif
	3. Hubungan baik dengan mitra kerja
	4. Kepemimpinan yang kondusif
	5. Status sosial pekerjaan
	6. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan

Berikutnya variabel motivasi mengikuti konsep dari George & Jones, (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan/ketahanan dalam menghadapi masalah.

Tabel 2

Dimensi & indikator variabel motivasi kerja

Dimensi	Indikator
Intrinsik	1. Kesesuaian tugas dengan pilihan profesi
	2. Kesesuaian tugas dengan minat
	3. Kesesuaian tugas dengan kepribadian
	4. Profesi yang meningkatkan harga diri
Ekstrinsik	5. Peluang meningkatkan karir/kompetensi
	6. Kesesuaian tugas dengan kompetensi
Influencer	7. Dukungan keluarga
	8. Dukungan mitra kerja
	9. Kebijakan organisasi yang kondusif

Kemudian untuk variabel komitmen organisasi penulis menggunakan konsep dari Meyer & Allen (1991) yaitu sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi dikembangkan lagi dalam tiga dimensi *affective commitment*, kalkulatif/ transaksional (*continuance commitment*), dan normatif (*normative commitment*).

Tabel 3

Dimensi dan Indikator Variabel Komitmen

Dimensi	Indikator
Affective (keterikatan emosional dengan organisasi)	1. Keinginan untuk memajukan organisasi
	2. Kesediaan untuk bekerja ekstra
	3. Perasaan cocok thdp organisasi
	4. Tingkat loyalitas thd organisasi
	5. Kesediaan untuk menerima tugas
Normative (keterikatan kewajiban dengan organisasi)	1. Kesamaan tujuan dengan organisasi
	2. Perasaan bangga thdp organisasi
	3. Keinginan untuk pindah kerja
	4. Peluang meningkatkan kinerja
	5. Kebijakan organisasi yang mendukung
Continuance (keterikatan untung rugi dengan organisasi)	1. Kondisi kerja yang menyenangkan
	2. Kemanfaatan yang diperoleh
	3. Kebijakan organisasi yang menguntungkan
	4. Performansi organisasi relatif thdp organisasi lainnya
	5. Perasaan beruntung menjadi bagian organisasi

Sedangkan variabel kualitas pelayanan menggunakan dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty*, dan *tangible* (Lovelock & Wirtz, 2016), dan indikatornya diadopsi dari KepMenpan No. 63/Kep/M.PAN/7/2003).

Tabel 4
Dimensi & Indikator Kualitas Pelayanan

Dimensi	Indikator
Reliability (handal)	1. Kemudahan Prosedur
	2. Kesesuaian persyaratan dengan jenis pelayanan
	3. Tanggungjawab petugas
Assurance	4. Kewajaran biaya
	5. Keamanan pelayanan
Tangibles	6. Kesopanan & keramahan petugas
	7. Kenyamanan tempat pelayanan
	8. Kedisiplinan petugas
Empathy	9. Keadilan dalam memberikan pelayanan
	10. Kesesuaian biaya yg dibayarkan dengan yg peraturan
Responsive ness (tangap & cepat)	11. Kemampuan petugas
	12. Ketepatan waktu pelayanan
	13. Kejelasan & kepastian petugas yg melayani
	14. Kecepatan pelayanan

Sampel, Data, Teknik Pengumpulannya & Analisis

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kabupaten Cianjur yang berjumlah 92 orang. Kemudian dengan pendekatan simple random sampling (SRS) dipilih secara acak sebanyak 50 orang responden

dengan memperhatikan formulasi ukuran *sampel minimal*. Data primer merupakan informasi tentang indikator yang menunjukkan variabel kepuasan kerja, motivasi, komitmen dan kualitas pelayanan karyawan PDAM Kabupaten Cianjur. Kuesioner yang diajukan kepada responden berisi 47 butir pernyataan, masing-masing 9 butir untuk variabel kepuasan kerja, 9 butir untuk variabel motivasi, 15 butir untuk variabel komitmen, dan 14 butir variabel kualitas pelayanan. Masing-masing diukur dengan skala ordinal, dan struktur pernyataannya dirumuskan dalam bentuk positif, serta disusun menurut model Likerts (sangat tidak setuju; tidak setuju; ragu-ragu/netral/tidak menjawab; setuju; dan sangat setuju).

Analisis data meliputi pengujian validitas & reliabilitas instrument, uji asumsi klasik, deskripsi variable penelitian, dan pengujian hipotesis. Reliabilitas instrument (construct reliability) diukur dengan menggunakan indikator Cronbach Alpha. Sedangkan validitas instrument (construct validity) akan diukur dengan indikator korelasi (r) antara setiap butir pertanyaan dengan total skor variable.

Karena menggunakan analisis regresi, maka kelayakannya harus memenuhi persyaratan asumsi klasik yang meliputi normalitas, heteroskedastistas, linearitas, multikolinearitas dan hetereskedastisitas. Kemudian untuk memperoleh gambaran factual dan status setiap variable, akan digunakan indikator rasio skor total terhadap skor maksimal/ideal, sehingga dapat diketahui apakah berada pada kondisi “rendah”, “sedang”, atau “tinggi”. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan analisis jalur, yaitu teknik statistic untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi

berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Retherford & Choe, 1993)

Tabel 5
Model awal analisis jalur

Model jalur	Persamaan regresi	Persamaan jalur
Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen	$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + E_1$	$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \varepsilon_1$
Pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen terhadap pelayanan	$Z = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y + E_2$	$Z = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3Y + \varepsilon_2$

(Z = Variabel kualitas pelayanan; Y = komitmen; X_1 = kepuasan kerja; X_2 = motivasi; b_0 = konstanta; b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi; β = Koefisien jalur; $\varepsilon_1, \varepsilon_2$ = faktor lain)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Singkat PDAM Kabupaten Cianjur

Status Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Cianjur yang semula sebagai Dinas Daerah berubah menjadi Badan Hukum sesuai Peraturan Daerah Tingkat II Kabupaten Cianjur Nomor: 3/HUK/021.2/1975 tanggal 22 Januari 1975 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Cianjur. Selanjutnya Perda Nomor: 3/HUK/021.2/1975 tanggal 22 Januari 1975 disahkan oleh Gubernur Jawa Barat dengan Surat Keputusan Nomor 241/A.V/18Perud/SK/1975 tanggal 9 Agustus 1975, maka sejak tahun 1976 penyediaan dan pengelolaan air bersih di Kabupaten Cianjur menjadi tanggung jawab PDAM Kabupaten Cianjur. Pada tahun 1986 Peraturan Daerah ini kemudian disempurnakan dengan Peraturan Daerah Nomor.17 Tahun 1986 tanggal 1 Desember 1986. PDAM Kabupaten Cianjur

mengelola 12 sistem pelayanan yang terdiri dari 4 cabang dan 8 unit yang tersebar di Ibukota Kabupaten dan 8 Ibukota Kecamatan.

Dari perkiraan jumlah penduduk pada akhir tahun 2018 sebanyak 2.106.912 jiwa, 1.320.687 jiwa di antaranya berada di wilayah administratif cabang/unit PDAM Kabupaten Cianjur, sedangkan yang berada di daerah pelayanan cabang unit sebanyak 507.283 jiwa. Pada bulan Desember 2018 jumlah penduduk Kabupaten Cianjur yang sudah mendapat pelayanan jaringan air bersih dari PDAM Kabupaten Cianjur sebanyak 301.863 jiwa atau sejumlah 26.054 SL. Jumlah tersebut baru mencapai 14,33% dari seluruh jumlah penduduk Kabupaten Cianjur atau 25,23% dari wilayah administratif cabang/unit. Sedangkan cakupan terhadap daerah pelayanan cabang/unit mencapai 59,51%. Jumlah ini masih jauh di bawah standar pelayanan yang menetapkan cakupan standar pelayanan untuk wilayah perkotaan sebesar 80% atau 60% di wilayah kabupaten (sesuai PP No.16 tahun 2005).

PDAM Kabupaten Cianjur dipimpin oleh seorang Direktur dan membawahkan: Bagian umum, keuangan produksi & distribusi, teknik & pemeliharaan, bagian penelitian & pengembangan serta cabang-cabang.

Analisis Data

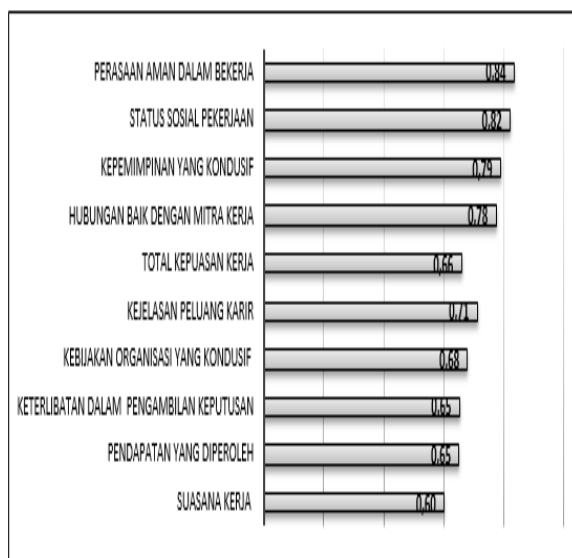
Analisis Validitas & Reliabilitas Instrumen

Sebanyak 38 orang (76%) responden adalah karyawan dan 12 orang (24%) karyawan. Berdasarkan pengakuannya, maka berdasarkan usianya, responden dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu: 12% berusia < 25 tahun, 38% berusia 25 – 40 tahun, dan 50% berusia di atas 40

tahun. Kemudian dari sisi pendidikannya, sekitar 80% berpendidikan SMA, dan sisanya 20% berpendidikan D3 – S1. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai CA untuk variable kepuasan kerja 0,742; motivasi 0,815; komitmen 0,708 dan kualitas pelayanan 0,772, atau semua konstruk variable memiliki koefisien lebih besar daripada 60 % sehingga dapat disimpulkan bahwa persyaratan construct reliability telah terpenuhi. Sedangkan hasil uji validitas menunjukkan semua indikator *persyaratan construct validity alat ukur* telah terpenuhi dengan nilai korelasi berkisar antara 0,759 – 0,842.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

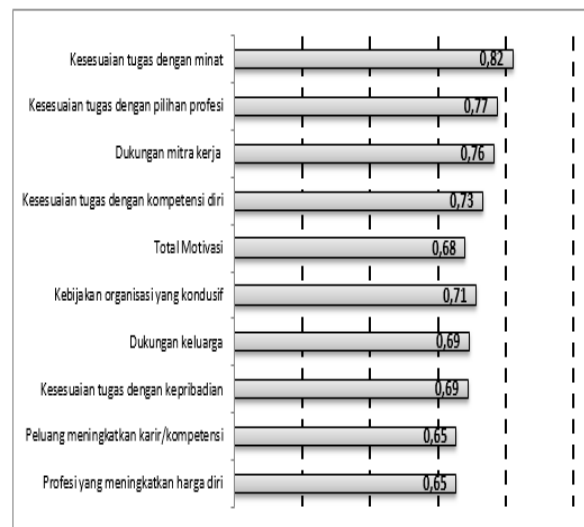
Secara keseluruhan kepuasan kerja karyawan PDAM Kabupaten Cianjur masuk dalam *kategori sedang* (skor 0,66). Terdapat 3 indikator yang diduga menurunkan kepuasan kerja karyawan, masing-masing yaitu: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, tingkat pendapatan yang diperoleh dan yang terendah adalah suasana kerja.



Gambar 1: Deskripsi kepuasan kerja karyawan

Sebaliknya indikator-indikator yang mendukung terhadap kepuasan kerja adalah: perasaan aman dalam bekerja, status sosial pekerjaan, kepemimpinan yang kondusif, dan hubungan baik dengan mitra kerja (skor > 0,66).

Motivasi karyawan juga *tergolong sedang* (skor = 0,678), dan yang diduga melemahkan motivasi karyawan, yaitu peluang meningkatkan karir dan profesi yang meningkatkan harga diri. Hal ini mengindikasikan bahwa prospek dan aturan main tentang karir masih dianggap kurang jelas oleh karyawannya.

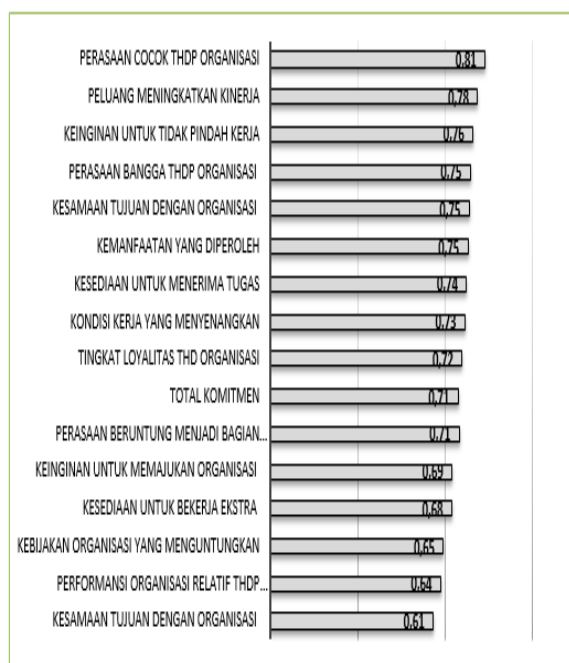


Gambar 2: Deskripsi motivasi kerja karyawan

Sebaliknya indikator yang paling mendorong motivasi karyawan saat ini adalah kesesuaian tugas dengan minat, kesesuaian tugas dengan pilihan profesi, dukungan mitra kerja, dan kesesuaian tugas dengan kompetensi.

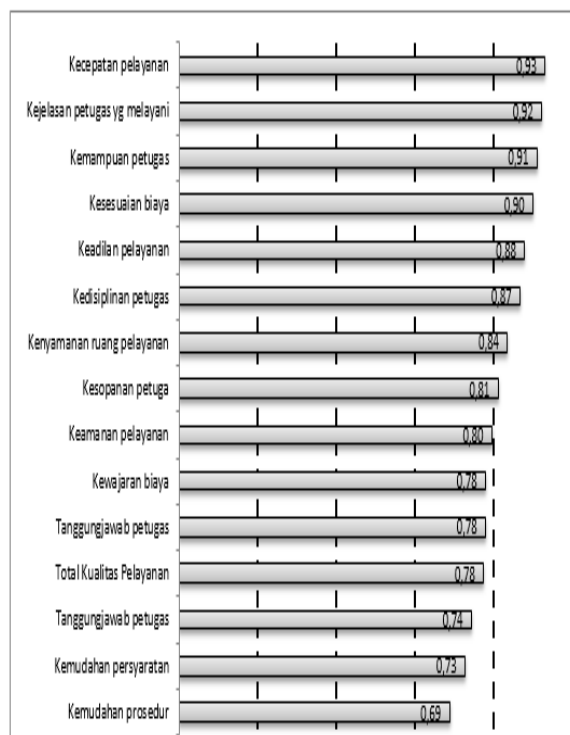
Berikutnya variabel komitmen karyawan (*commitment to organization*) tergolong tinggi, yaitu mencapai skor 0,708. Namun demikian terdapat 3 indikator yang melemahkan komitmen karyawan dan masuk dalam kategori sedang, masing-masing adalah: kebijakan yang dianggap tidak menguntungkan karyawan, performansi

PDAM Kabupaten Cianjur yang tidak lebih baik dari institusi lainnya, dan perbedaan tujuan karyawan dengan tujuan institusi. Sedangkan yang membangkitkan komitmen karyawan diantaranya ditunjukkan oleh indikator perasaan cocok dengan institusi, adanya peluang untuk meningkatkan kinerja dan keinginan untuk tidak pindah kerja ke tempat lain.



Gambar 3: Deskripsi komitmen karyawan

Secara keseluruhan, performansi kualitas pelayanan PDAM Kabupaten Cianjur tergolong tinggi, yaitu mencapai skor 0,775 atau 77,5 % dari skor ideal. Skor tertinggi ditunjukkan oleh indikator *kecepatan pelayanan* dan *kejelasan pelayanan*. Artinya kedua factor ini memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Sedangkan skor terendah adalah indikator *kemudahan prosedur* dan *kemudahan persyaratan*. Dengan demikian kedua indikator ini dapat dipandang sebagai factor negative yang menyebabkan kualitas pelayanan belum maksimal.



Gambar 4: Deskripsi kualitas pelayanan

Pengujian Hipotesis

Analisis Jalur/Model Pertama

Pada model pertama ini akan dianalisis bagaimana pengaruh variable eksogen kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen pegawai. Dari indikator koefisien determinasi (R^2) diperoleh informasi bahwa variasi perubahan komitmen pegawai dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh perubahan variable kepuasan kerja dan motivasi sebesar 33,3%. Kemudian analisis ANOVA menegaskan bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen pegawai harus diterima secara statistic. Dari hasil analisis regresi (*standardized coefficients B*), diperoleh keterangan bahwa kepuasan kerja *berpengaruh langsung* terhadap komitmen kerja sebesar 17,4%, dan *pengaruh langsung* motivasi terhadap komitmen kerja sebesar 20,7%. Faktor lain yang memengaruhi komitmen pegawai

adalah: $\varepsilon_1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0.333)} = 0,816$, atau 81,6%.

Temuan tentang pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen telah banyak mendapat perhatian dari penelitian-penelitian sebelumnya. Misalnya Mabasa et al. (2016) melaporkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif dan komitmen kontinuan, namun tidak dengan komitmen normative. Kemudian Mohammed & Eleswed (2013) juga melaporkan temuan penelitiannya yaitu adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Berikutnya Xuehu (2016) menemukan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif. Sementara Hylton (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan temuannya yaitu adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen normative dan komitmen afirmatif, tetapi negative dengan komitmen kontinuan. Termasuk penelitian yang dilakukan oleh Martin & Bennet (1996), Meyer et al (2002), dan Falkenburg & Schyns (2007) juga mengungkapkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional, hanya saja terjadi kontroversi dalam hal arah hubungannya.

Analisis Jalur/Model Kedua

Pada jalur kedua ini, akan dianalisis bagaimana pengaruh variable eksogen kepuasan kerja motivasi dan komitmen kerja terhadap variable endogen kualitas pelayan. Dari indicator koefisien determinasi diperoleh informasi bahwa variasi perubahan *kualitas pelayanan* dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh perubahan variable *kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen kerja* sebesar 42,9 %. Kemudian analisis ANOVA menegaskan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di lingkungan PDAM Kabupaten Cianjur, harus diterima secara statistic.

Selanjutnya dari hasil analisis regresi diperoleh keterangan bahwa *pengaruh langsung* kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan tidak signifikan. Kemudian *pengaruh langsung* motivasi terhadap kualitas pelayanan sebesar 17,3 %, dan *pengaruh langsung* komitmen terhadap variable kualitas pelayanan sebesar 9,0 %. Berdasarkan koefisien jalurnya, terbukti yang paling besar dampaknya terhadap peningkatan kualitas pelayanan adalah motivasi kerja pegawainya.

Tabel 6
Ringkasan analisis regresi model-1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.04	6.12		.65	.51
X1	.38	.17	.26	2.20	.030
X2	.64	.20	.37	3.12	.005

a. Dependent Variable: Y

Tabel 7
Ringkasan analisis regresi model-2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.33	4.83		1.10	.27
X1	.14	.14	.11	1.01	.31
X2	.55	.17	.37	3.22	.002
Y	.25	.09	.29	2.87	.005

a. Dependent Variable: Z

Model Revisi

Karena pada model pertama terdapat jalur yang tidak signifikan ($X_1 \rightarrow Z$), maka untuk menemukan model yang sebenarnya, model tersebut harus diperbaiki yaitu dengan mengeluarkan jalur yang tidak signifikan tersebut.

Tabel 8

Model revisi analisis jalur

Jalur/Model ke:	Persamaan Regresi: (unstandardized coefficients B)
1. Pengaruh kepuasan kerja (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap komitmen (Y).	$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + E$
2. Pengaruh motivasi (X_2) dan komitmen (Y) terhadap kualitas pelayanan (Z)	$Z = b_0 + b_3 X_1 + E$

Karena model pertama tidak ada perubahan, maka perhitungan ulang akan dilakukan hanya pada jalur kedua. Berdasarkan indikator koefisien determinasi diperoleh informasi bahwa variasi perubahan variable kualitas pelayanan dapat dijelaskan oleh motivasi dan komitmen sebesar 44,3 %.

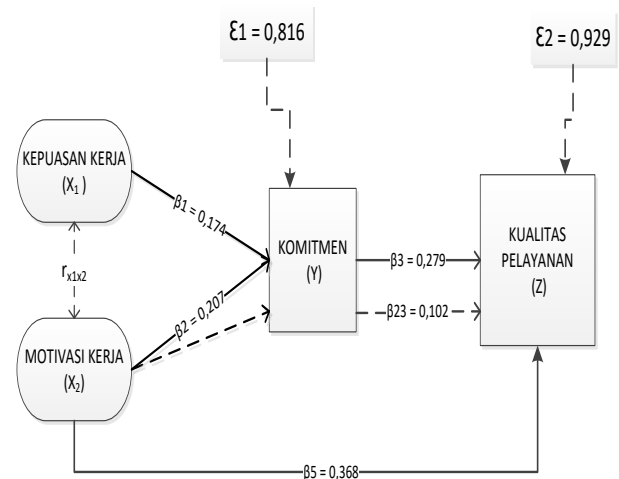
Tabel 9

Ringkasan analisis regresi model revisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.41	4.712		1.36	.177
	Y	.27	.087	.325	3.21	.002
	X2	.64	.151	.431	4.27	.000

Dari table coefficient diperoleh informasi bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kualitas pelayanan adalah 36,8 %, dan pengaruh langsung komitmen terhadap motivasi sebesar 27,9 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap variabel kualitas pelayanan melalui variabel komitmen kerja adalah: $\beta_{23} = \beta_2 \cdot \beta_3 = (0,279) \cdot (0,368) = 0,102$ atau 10,2 % . Factor

lain yang berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan pada model revisi ini adalah $\varepsilon_2 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0.136)} = 0,929$ atau sebesar 92,2 %. Berdasarkan model revisi ini, maka model atau diagram empirisnya dapat dilihat pada gambar di halaman berikut.



Gambar 5: Model diagram empiris jalur revisi

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara keseluruhan kepuasan kerja Karyawan PDAM Kabupaten Cianjur tergolong sedang, dan diantaranya disebabkan kurangnya kesempatan pegawai untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Motivasi pegawai juga tergolong sedang, dan salah satunya diduga karena banyaknya batasan yang mengurangi peluang mereka untuk meningkatkan karir dan profesinya. Tetapi sebaliknya komitmennya pegawai tergolong tinggi, terutama ditunjukkan oleh indikator perasaan cocok dengan institusi. Begitu juga dengan kualitas pelayanan pegawai, secara keseluruhan tergolong tinggi, terutama ditunjukkan oleh indikator kecepatan pelayanan dan kejelasan petugas yang melayani. Namun demikian kemudahan prosedur dan kemudahan

persyaratan merupakan factor yang dapat mengurangi kualitas pelayanan. Berdasarkan analisis jalur, kepuasan kerja dan motivasi kerja terbukti berpengaruh langsung terhadap komitmen. Sementara motivasi berpengaruh langsung dan juga berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas pelayanan melalui variable komitmen.

Walaupun aspek motivasi relatif lebih suportif dalam meningkatkan kualitas pelayanan, bukan berarti kebijakan untuk meningkatkan kepuasan kerja menjadi kurang penting, karena ternyata berpengaruh terhadap peningkatan komitmen karyawan. Sementara disisi lain terdapat satu indikator yang diindikasikan melemahkan motivasi karyawan, yaitu persepsi karyawan terhadap peluang meningkatkan karir. Oleh karena itu disarankan agar pihak manajemen mengevaluasi kebijakan dan aturan main tentang jenjang karir dan diinformasikan secara terbuka ke seluruh karyawan. Persyaratan dan prosedur jenjang karir hendaknya memberikan peluang sama kepada seluruh karyawan untuk mencapai karir seoptimal mungkin.

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, disarankan agar karyawan dilibatkan dalam dalam setiap pengambilan keputusan, sesuai dengan jenjang kewenangannya. Forum-forum formal maupun informal hendaknya dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk menjaring aspirasi karyawan ke arah perbaikan kinerja institusi. Dengan demikian karyawan akan merasa dihargai dan diakui keberadaannya, sebesar apapun kontribusi atau perannya. Sebagai sebuah institusi pelayanan publik, PDAM Kabupaten Cianjur harus menjadikan keterlibatan karyawan sebagai sebuah

asset berharga, yang harus dibangun dan dipelihara oleh serangkaian kegiatan yang konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Armstrong, M. (2007). EMPLOYEE REWARD MANAGEMENT AND PRACTICE. *Handbook, Second*. London, United Kingdom: Michael Armstrong.
- Barkema, H. G., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework. *Academy of Management Journal*, 41(2).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-115.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Daughtrey, A. S., & Ricks, B. R. (1989). *Contemporary Supervision, Managing People and Technology*. New York: McGraw Hill.
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development*, 29(4), 394-408.

- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007, September). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Sixth ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Gilley, A., Gilley, J. W., Quatro, S. A., & Dixon, P. (2009). *The Praeger Handbook of Human Resource Management. Handbook, 1*. Westport: Praeger Publishers.
- Grau, L., Chandler, B., Burton, B., & Kolditz, D. (1991, February). Institutional loyalty and job satisfaction among nurse aides in nursing homes. *Journal of aging & health*, 3(1), 47-65.
- Hylton, T. E. (2013). THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND TURNOVER INTENT AMONG CERTIFIED REHABILITATION COUNSELORS. *DISSERTATION*. USA: Michigan State University.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1003-1025.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational Commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI(4).
- Jhon, B. H., & Russell, J. A. (1993). *Human Resources Management* (International ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Jones, B. K. (2016, Nov-Dec). Enduring in an "Impossible" Occupation: Perfectionism and Commitment to Teaching. *Journal of Teacher Education*, 67(5), 437-446 .
- Kopelman, R. E. (1986). *Managing Productivity in Organization: A Practical People-Oriented*. Mc-Graw Hill.
- Locke, E. (1990). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette, & H. C. Triandis, *Handbook of Industrial Psychology* (2 ed., Vol. 1). Consulting Psychologists Press.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (Eight ed.). London: World Scientific Publishing Co. Inc.
- Mabasa, Donald, F., Lucia, M. E., & Victor, N. M. (2016). THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG ACADEMIC STAFF MEMBERS IN A SELECTED. *The 2016 WEI International Academic* (pp. 38-47). Vienna, Austria: The West East Institute .
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- McCormick, L., & Donohue, R. (2016). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publication.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mohammed, F., & Eleswed, M. (2013, May). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53.
- Morrow, P. C. (2011, August). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill.
- Pittinsky, T. L., & Shih, M. J. (2005, March). Glancing back: Recalling organizational commitment. *Faculty Research Working Papers Series, RWP05-022*. John F.

- Kennedy School of Government, Harvard University.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Sage Journal*, 18 (2), 194-211.
- Retherford, R. D., & Choe, M. K. (1993). *Statistical Model for Causal Analysis*. John Wiley & Son, Inc.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Application* (Third ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organisational behaviour*. San Diego: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2002). *Management* (7 ed.). Prentice Hall.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Freya, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.
- Siloan, M. M. (2017). Gender differences in commitment to state employment: The roles of coworker relationships. *Sage Journal*, 46(2), 170-187.
- Steers, R. M., & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. New York: HarperCollins College Pub.
- Stoner, J. A. (1995). *Management*. Pearson Education.
- Sutcliffe, R. A. (1969). *People and Productivity* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Testa, M. R. (2001, March). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of psychology*, 135(2), 226-36.
- Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management* (Fifth ed.). Oxford, Oxford, USA: Butterworth-Heinemann-Elsevier.
- Woods, S. A., Poole, R., & Zibarras, L. D. (2012). Employee absence and organizational commitment: Moderation Effects of Age. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 199-203.
- Xuehu, X. (2016, March). The Influence of Job Satisfaction and Affective Commitment on Turnover Intention among Senior Professionals in Public Hospitals: An Empirical Study in Guangdong Province, China. *Thesis*. ISCTE University Institute of Lisbon.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus* (Seventh ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Zhang, J., & Bloemer, J. (2011). Impact of value congruence on affective commitment: examining the moderating effects. *Journal of Service Management*, 22(2), 160-182.